

ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τοῦ Δρος ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ

Ἐπιμελητοῦ τῆς Α.Β.Σ.Π.

Ι. Περιεχόμενον τοῦ ὅρου «ἡγετικὸν στέλεχος»

Ι. Στέλεχος

Ὡς στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορεὺς θέσεως ἐργασίας, ὁ ὁποῖος δύναται νὰ λαμβάνη ἀποφάσεις ἐπηρεαζούσας ἀμέσως τὴν ἐργασίαν ἄλλων ἐντὸς τῆς οικονομικῆς μονάδος. Στελέχη εἶναι π.χ. οἱ σύμβουλοι, οἱ ἀνώτατοι καὶ ἀνώτεροι ὑπάλληλοι, οἱ ἐργοδηγοί, οἱ ἀρχιεργάται κλπ.¹

Πρὸς ἀνάλυσιν τοῦ ὅρου ἀπαιτεῖται διευκρίνισις ἐκάστου ἐκ τῶν ἐπὶ μέρους στοιχείων τοῦ ἀνωτέρω ὀρισμοῦ:

Ὀικονομικὴ μονάς καλεῖται τὸ σύνολον τῶν ἀνθρωπίνων καὶ ὕλικῶν πόρων, τὸ ὁποῖον ὑπὸ συντονιστικὴν ἡγεσίαν ἀναπτύσσει σχέσεις καὶ προβαίνει εἰς θυσίας διὰ τὴν ἐπίτευξιν δεδομένου ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ². Κατ' αὐτὴν τὴν ἔννοιαν πέραν τῶν πάσης φύσεως ἐπιχειρήσεων, οικονομικὰς μονάδας ἀποτελοῦν ἐπίσης οἱ ἰδιωτικοὶ καὶ δημόσιοι ὀργανισμοὶ (π.χ. πολιτικά, συνδικαλιστικά, ἀθλητικά κλπ. ὀργανώσεις ἢ σωματεῖα, φυλακαὶ, πανεπιστήμια, ἡ ἐκκλησία, ὁ στρατός, τὸ κράτος, ὑπερεθνικοὶ ὀργανισμοί, ὡς ὁ Ο.Η.Ε. κλπ.).

Θέσις ἐργασίας ἀποκαλεῖται ἐν συνόλον ἐπὶ μέρους καθηκόντων³ ἢ ἔργων, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ ἐκτελοῦνται συνεχῶς διὰ τῆς ἐργασίας ἐνὸς ἀνθρώπου. Ὁ ὅρος «θέσις ἐργασίας» δὲν εἶναι ἐπομένως ταυτόσημος πρὸς τὸν χῶρον ἐργασίας, τὸν τόπον, δηλ., ὅπου λαμβάνει χώραν ἢ προσφορά ὑπηρεσιῶν ὑπὸ τοῦ ἐργαζομένου, ἀλλὰ εἶναι τὸ σύνολον τῶν πρὸς ἐκτέλεσιν καθηκόντων (ἐργασιῶν) ὑφ' ἐκάστου ἐργαζομένου. Αὐτὰ τὰ καθήκοντα δὲν εἶναι προσωποπαγῆ, δηλ. δὲν εἶναι

1. Τὴν αὐτὴν ἀποψιν ἔχει καὶ ὁ Μπανταλούκας, Ὁργανωτικὴ, σ. 113. — Βλ. ἐπίσης Eckardstein, σ. 19/20.

2. Βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 17. Τὸν ὅρον «ὀργάνωσις» χρησιμοποιοῦν ὡς οἶονεῖ ὑποκατάστατον τοῦ ὅρου «οικονομικὴ μονάς» καὶ οἱ Duval/Michaud. Οὗτοι σημειοῦν λ.χ. εἰς τὴν σ. 10: «Μία ὀργάνωσις ... δὲν πετυχαίνει τοὺς στόχους τῆς παρά μονάχα ὅταν ...»

3. Καθῆκον καλεῖται ὁ ἐπὶ μέρους στόχος, τὸ ἐπὶ μέρους πρὸς ἐκτέλεσιν ἔργον, τὸ ὁποῖον δεόν νὰ ἐπιτευχθῆ δι' ἀνθρωπίνης ἐργασίας. Kosiol, σελ. 43, 89 καὶ 100.

συνδεδεμένα πρὸς ὄρισμένον μέλος τῆς οἰκονομικῆς μονάδος, εἰς τὸ ὅποιον ἀναφέρονται ⁴. Οὕτως ἡ θέσις ἐργασίας καὶ τὸ περιεχόμενον αὐτῆς παραμένει ὡς ἔχει καὶ ὅταν ἀκόμη ἀντικαθίσταται ὁ κάτοχος αὐτῆς. Ἡ θέσις ἐργασίας εἶναι ἐλαχίστη μονάς (ἐλάχιστον στοιχείον) οἰκονομικῆς μονάδος, πρὸς ἐκπλήρωσιν δὲ τῶν καθηκόντων ταύτης ἀπαιτεῖται ἡ ἐργασία ἐνὸς μόνου ἀνθρώπου, ἐφοδιασμένου μὲ τὴν ἐξουσίαν πρὸς χρῆσιν τῶν καταλλήλων ὑλικῶν καὶ ἄλλων μέσων. Εἶναι δυνατόν δύο ἢ καὶ περισσότεραι θέσεις ἐργασίας νὰ χρησιμοποιοῦν τὸ αὐτὸ ἢ τὰ αὐτὰ βοηθητικὰ μέσα, π.χ. δύο χειρισταὶ τὴν αὐτὴν μηχανήν. Ἡ θέσις ἐργασίας συνήθως μὲν περιλαμβάνει ὁμοιογενῆ καθήκοντα, δηλ. μεταβιβαζόμενας ἀρμοδιότητας καὶ εὐθύνas πρὸς ἐκτέλεσιν, εἴτε ὁμοιογενῶν ἐργασιῶν ⁵, εἴτε αὐτοτελοῦς ἐργασίας, ἐνίοτε δὲ ἀνομοιογενῆ τοιαῦτα, π.χ. ἐκτέλεσιν ὀλοκλήρου σειρᾶς διαφόρων ἐργασιῶν.

Φορῆς θέσεως ἐργασίας ἀποκαλεῖται ὁ κάτοχος τῆς θέσεως ἐργασίας, δηλ., τὸ πρόσωπον τὸ ἐπιφορτισμένον μὲ τὴν πλήρωσιν τῆς οἰκείας θέσεως ἐργασίας καὶ μὲ τὴν ἐκπλήρωσιν τῶν ἀντιστοιχῶν καθηκόντων.

Χαρακτηριστικὰ παντὸς φορέως θέσεως ἐργασίας ⁶ καὶ ἔννοια ἀναπόσπαστοι πρὸς τὴν ἀνάληψιν καθηκόντων ⁷ εἶναι:

α) Ἡ εὐθύνη, ἥτοι ἡ ὑποχρέωσις τοῦ οἰκείου φορέως τῆς θέσεως ἐργασίας, ὅπως ἐκπληροῖ ἀποτελεσματικῶς τὰ καθήκοντά του καὶ ὅπως λογοδοτῇ δι' αὐτὰ πρὸς τὸν ἐξουσιοτήσαντα ⁸.

β) Ἡ ἐξουσία ⁹, ἥτοι τὸ παρεχόμενον πρὸς ἕκαστον φορέα θέσεως ἐργασίας δικαίωμα νὰ χρησιμοποιῇ τὰ κατάλληλα ὑλικά καὶ ἄλλα μέσα καὶ νὰ προβαίνει εἰς τὰς ἀναγκαῖas ἐνεργείas πρὸς ἐκτέλεσιν τῶν καθηκόντων του.

2. Εἶδη στελεχῶν

α. Ἀναλόγως τῆς ὑπάρξεως ὑφισταμένων ἢ μὴ

Ἀναλόγως τοῦ τρόπου, μὲ τὸν ὅποιον ἐπηρεάζουν τὴν ἐργασίαν ἄλλων, τὰ στελέχη διακρίνονται εἰς ἡγετικά στελέχη (HΣ) καὶ εἰς στελέχη χωρὶς ὑφισταμένους (ΣΧΥ).

4. Περὶ τῆς θέσεως ἐργασίας, βλ. Kosiol, σελ. 89 ἐπ.— Πρβλ. Μπανταλούκα, Μικροοικονομική, σ. 55.

5. Περὶ καθηκόντων βλ. Μπανταλούκα, Μικροοικονομική, σ. 55/56.— Κατὰ τὸν Kosiol, σ. 100, καθήκοντα ἢ ἐργασίαι (Aufgaben) εἶναι ἀπαιτήσεις πρὸς τὸν ἀνθρώπον, αἱ ὁποῖαι χρῆζονται ἐκπληρώσεως, δηλ. τεθέντος ἢ ἀνατεθέντος στόχοι πρὸς πραγματοποίησιν. Οὗτος διακρίνει τὰ καθήκοντα εἰς τοιαῦτα ἀποφάσεως καὶ ἐκτελέσεως. Βλ. σ. 100/101.

6. Πρβλ. Στρατουδάκης, σ. 53.

7. Περὶ ἀνατιθεμένων καθηκόντων (ἔργων) καὶ τῆς πρὸς αὐτὰ ἀναποσπάστου ἐξουσίας καὶ εὐθύνης τοῦ φορέως αὐτῶν βλ. Institut für Betriebswirtschaft an der Handelshochschule St. Gallen (ἐκδ.), σ. 8-12.— Ὡσαύτως περὶ «ἰσοτιμίας ἐξουσίας καὶ εὐθύνης» βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτική, σ. 132/133.

8. Βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτική, σ. 133.

9. Περὶ ἐξουσίας (Authority, Autorität), βλ. Kruppa, σ. 15 ἐπ.—

αα. Ἡγετικά στελέχη

Ὡς ἡγετικά στελέχη (ΗΣ) (managers) χαρακτηρίζονται ἐκεῖνα τὰ στελέχη, τὰ ὁποῖα προΐστανται ἄλλων φορέων θέσεων ἐργασίας¹⁰.

Ὡς πρὸς τὸ περιεχόμενον τοῦ ὄρου ἡγετικὸν στέλεχος ἢ manager ὑπάρχουν διαφοραὶ ἀπόψεις, τόσον ἀπὸ χώρας εἰς χώραν¹¹, ὅσον καὶ ἀπὸ ἀπόψεως πλευρῆς θεωρήσεως (ὀπτικῆς γωνίας), ἀπὸ τὴν ὁποῖαν ἐξετάζεται ὁ ὄρος¹². Τὰ περισσότερα στελέχη κάθε οικονομικῆς μονάδος εἶναι ἡγετικά στελέχη. Οὗτο π.χ. ὁ γενικὸς διευθυντής, οἱ τμηματάρχαι, οἱ προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν καὶ οἱ ἀρχιεργάται, δηλ. φορεῖς θέσεων ἐργασίας, οἱ ὅποιοι κατέχουν θέσιν προϊσταμένου ἐπιτελείου ἀμέσως τοὺς ὑφισταμένους των, διὰ τῆς ἐξουσίας, τὴν ὁποῖαν ἔχουν ἐπὶ τῆς ἐργασίας αὐτῶν. Ἡγετικὸν στέλεχος ὀνομάζεται, λοιπόν, κάθε φορεὺς ἡγετικῆς θέσεως ἐργασίας¹³.

Ἡγετικὴ θέσις ἐργασίας χαρακτηρίζεται κάθε θέσις ἐργασίας μὲ διευθυντικὰ καθήκοντα, δηλ. κάθε θέσις ἐργασίας, ὃ φορεὺς τῆς ὁποίας προΐσταται συστήματος (π.χ. ἐπιχειρήσις), ἢ ὑποσυστήματος (π.χ. γεν. διευθύνσις, διευθύνσις, τμήμα, ὁμάς ἐργασίας) καὶ ἔχει ὡς βασικὸν καθήκον τὴν διευθύνσιν, τὸν συντονισμὸν καὶ τὸν ἐλεγχὸν τῶν ἐνεργειῶν τῶν ὑπ' αὐτὸν ἐργαζομένων πρὸς ἐπίτευξιν τεθέντων ἀντικειμενικῶν στόχων τῇ βοήθειᾳ συνεργατῶν (doing things by people)¹⁴.

10. Μὲ τὸ θέμα τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν (Managers ἢ Führungskräfte ἢ Cadres) ἔχουν ἀσχοληθῆ, ἐκτὸς ἄλλων καὶ οἱ: Allen, σ. 21. — Collier, σ. 226 — Drucker, (Manager), σ. V — Duval/Michaud, σ. 12/13 — Davis, σ. 55 — Fischer, σ. 8 — Gabler, σ. 175, τ. II — Gerwig, σ. 294 — Gutenberg, σ. 20 καὶ 59 ἐπ. — Harbison/Myers, σ. 70 — Hersey, Blanchard, σ. 3-5 — Hiner, σ. 72-76 — Huse/Bowditch, σ. 163-169 — Jacquin, σ. 260 — Koontz/O' Donnell, σ. 438 — Kruppa, σ. 8-10 — Moment/Zaleznik — Μπανταλούκας, Ὁργανωτικὴ, σ. 131 ἐπ. — Sayles, Chap. 14 — Sonthoft, σ. 50-56 — Χολέβας, 199 ἐπ. — Haner/Ford, σ. 4: «Individuals who make decisions (rather than performing all of their work within an established routine) are called managers». — Eckardstein, σ. 17-20 — Scheuplein, σ. 30 — Korff, σ. 9 — Ballhaus, σ. 141 — Häusler, σ. 89 ἐπ. — Βλ. Dreher.

11. Τοῦτο ἀπέδειξε διεθνῆς συγκριτικὴ ἐρευνα, ἢ ὁποῖα διεξήχθη ὑπὸ τοῦ National Industrial Conference Board τῆς Νέας Ὑόρκης εἰς ὀκτὼ χώρας (Γαλλία, Δυτ. Γερμανία, Η.Π.Α. Ἰαπωνία, Ἰνδία, Ἰταλία, Μεγ. Βρεταννία, Χιλή), καὶ ἐδημοσιεύθη τὸ 1961. Βλ. Wikstrom, Developing, σ. 5.

12. Βλ. Koontz/O' Donnell, σελ. 438/439 — Βλ. Ulrich: σελ. 12.

13. Κατὰ τὸν Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 132, οἱ φορεῖς τῶν ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας καλοῦνται συνήθως στελέχη. Ἐπαρκῆς αἰτιολόγησις τῆς διαφορῆς ἀπόψεως τῆς ἀνά χειρὸς μελέτης παρέχεται εἰς τὸ παρὸν κεφάλαιον. Συναφῆς πρὸς τὴν ἐνταῦθα παρατιθεμένην ἀποψιν ὑποστηρίζεται ὑπὸ τοῦ ἰδίου εἰς τὴν σελ. 132, ὅπου τοὺς ἀγωγοὺς ἐπιβολῆς (δηλ. τοὺς φορεῖς ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας) ἀποκαλεῖ ἡγέτας. — Κατὰ τὸν Χολέβα, σελ. 199/200 «Τὸ σύστημα τῶν προσώπων, τὰ ὁποῖα κατέχουν θέσεις ἀποτελούσας βαθμίδας εἰς τὴν ἱεραρχικὴν πυραμίδα τῆς ἐπιχειρήσεως, συνιστοῦν τὴν Ἡγεσίαν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ καλοῦνται ἡγετικά στελέχη ταύτης». Διὰ τοῦ ὄρου Ἡγεσία ἀποδίδει ὁ συγγραφεὺς τοὺς ξενολόγους ὄρους Management καὶ Betriebsführung.

14. Διαφορῆτικὸν περιεχόμενον δίδεται εἰς τοὺς ὄρους «διοικητικὸν στέλεχος» ἢ «ὀργανοδιοικητικὸν» καὶ «ἡγέτης» ὑπὸ ἐτέρων. Πρβλ. Ἀθανασόπουλον, σελ. 707-710. — Πρβλ. ἐπίσης Mommsen, σελ. 613.

ΞΞ Χαρακτηριστικά στοιχεία της έννοιας «ήγετικόν στέλεχος» (ή φορέυς ήγετικής θέσεως εργασίας) είναι — πλὴν τῆς ἐξουσίας καὶ τῆς εὐθύνης, στοιχείων τὰ ὁποῖα ἀποτελοῦν χαρακτηριστικά γνωρίσματα ὄλων ἀνεξαιρέτως τῶν φορέων θέσεων εργασίας (καὶ ὡς ἐκ τούτου καὶ τῶν ἡγετικῶν τοιούτων)— ἡ ἐπιβολὴ καὶ ἡ πρωτοβουλία¹⁵. Βασικῆς σημασίας εἶναι τὸ γεγονός, ὅτι εἰς τοὺς φορεῖς ἡγετικῶν θέσεων εργασίας (δηλ. εἰς τὰ ΗΣ) δὲν ἀνατίθενται ἐργασίαι πρὸς ἐκτέλεσιν, ἀλλὰ ἔργα πρὸς διευθέτησιν. Πρὶν ἀναλυθοῦν τὰ δύο ὡς ἄνω ἐπιπρόσθετα χαρακτηριστικά τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν πρέπει νὰ διευκρινισθῇ, ὅτι ἡ ἐξουσία καὶ ἡ εὐθύνη τῶν στελεχῶν ἔχει περιεχόμενον διαφέρον κατὰ τι ἐκείνου τῆς ἐξουσίας καὶ τῆς εὐθύνης τῶν φορέων ἁπλῶν (ἐκτελεστικῶν) θέσεων εργασίας.

Αἱ διαφοραὶ εἶναι αἱ ἀκόλουθοι :

(α) Ἡ ἐξουσία τῶν στελεχῶν εἶναι εὐρύτερα ἐκείνης τῶν φορέων ἁπλῶν θέσεων εργασίας, δηλ. τῶν φορέων θέσεων εργασίας, οἱ ὅποιοι δὲν ἔχουν ὑφισταμένους. Μεταξὺ τῶν μέσων, τὰ ὁποῖα ἔχουν εἰς τὴν διάθεσίν των τὰ ἡγετικά στελέχη πρὸς ἐκτέλεσιν τῶν ἀναλαμβανομένων καθηκόντων περιλαμβάνεται καὶ ἡ ἐργασία ἄλλων ἀνθρώπων. Τὰ ἡγετικά στελέχη ἔχουν ὑφισταμένους, τὴν ἐργασίαν τῶν ὁποίων ἐξουσιάζουν. Ὅθεν, βασικόν χαρακτηριστικόν τῆς έννοιας ἡγετικόν στέλεχος εἶναι ἡ δύναμις τούτου νὰ ἀποφασίζῃ, ὄχι μόνον διὰ τὴν (ἔστω ἐντὸς ὁρίων) διάθεσιν τῆς ἰδίας αὐτοῦ ἐργασίας — γεγονός ὅπερ συμβαίνει καὶ μὲ τὸ κατώτατον ἀκόμη ἐκτελεστικόν ὄργανον τῆς οἰκονομικῆς μονάδος¹⁶ — ἀλλὰ, ὑπ' ὀρισμένας προϋποθέσεις καὶ διὰ τὸν τρόπον, τόπον καὶ χρόνον, κατὰ τὸν ὅποιον θὰ διατεθῇ ἡ ἐργασία τῶν ὑφισταμένων του¹⁷.

(β) Ἡ εὐθύνη τῆς ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι ἐπίσης εὐρύτερα ἐκείνης τῶν φορέων ἁπλῶν ἐκτελεστικῶν θέσεων εργασίας, καθόσον περιλαμβάνει, πλὴν τῆς εὐθύνης διὰ τὰ ὑπὸ τοῦ ἰδίου τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους ἐκτελοίμενα καθήκοντα (ἄμεσος ἢ πρωτογενὴς εὐθύνη) καὶ τὴν εὐθύνην τούτου διὰ τὰς ὑπ' αὐτοῦ ἀποφασισθείσας ἐνεργείας, ἡ ἐκτέλεσις ὁμῶς τῶν ὁποίων ἀνατίθεται ὑπ' αὐτοῦ εἰς ὑφισταμένους του (ἔμμεσος ἢ δευτερογενὴς εὐθύνη)¹⁸.

Τὰ χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τὰ ὁποῖα ἀνήκουν μόνον εἰς τὰ ἡγετικά στελέχη καὶ ὄχι εἰς ὄλους τοὺς φορεῖς θέσεων εργασίας εἶναι:

15. Κατὰ τὸν Kosiol χαρακτηριστικά τῆς ἰθιουούσης ἐργασίας εἶναι: α) Λήψις ἀποφάσεων καὶ ἐκδοσις ἐντολῶν. β) Δημιουργικὴ Πρωτοβουλία καὶ γ) Εὐθύνη. Βλ. σελ. 101-107, ὡς ἐπίσης σελ. 114/115.

16. Kosiol, σελ. 101: «Auch der letzte Ausführende in der Unternehmung hat noch wählende Überlegungen anzustellen».

17. Ὅταν ἡ ἀπόφασις καὶ ἡ ἐκτέλεσις αὐτῆς ἀνήκουν εἰς τὸ αὐτὸ πρόσωπον ὀμιλοῦμεν περὶ «αὐταποφάσεως» (Selbstentscheidung), ἐνῶ ὅταν γίνεται διαχωρισμὸς τοῦ ἀποφασίζοντος ἀπὸ τὸν ἐκτελοῦντα καὶ ὑπάρχει ἱεραρχικὴ ἐξάρτησις τοῦ δευτέρου ἀπὸ τὸ πρῶτον, ὀμιλοῦμεν περὶ «ἑτεροποφάσεως» (Fremdentscheidung) ἢ περὶ «διευθυντικῆς ἀποφάσεως». Βλ. Kosiol, σελ. 101.

18. Βλ. Kosiol, σελ. 115 καὶ 105-107 — Ἐπίσης βλ. Μπανταλούκα, Ὅργανωτικὴ, σελ. 133.

(γ) Ἡ ἐπιβολὴ¹⁹, ἥτοι τὸ δικαίωμα καὶ ἡ ὑποχρέωσις τοῦ ΗΣ νὰ δίδῃ ὁδηγίαν πρὸς τοὺς ὑφισταμένους του, οὕτως ὥστε νὰ χρησιμοποιηθῆται ἡ προσπάθεια τούτων, καθ' ὃν τρόπον οὗτος ἀπεφάσισεν. Ἡ ἐπιβολὴ ἀπορρέει ἐκ τοῦ προσωπικοῦ διαχωρισμοῦ μεταξὺ ἀποφασίζοντος καὶ ἐκτελοῦντος καὶ ἐκ τῆς ἀνάγκης πικρῆς ἐξασφαλισθῆ ἢ ὑπὸ τῶν ὑφισταμένων ἐκτέλεσις κατὰ τὸ πνεῦμα τῆς ἀποφάσεως τοῦ προϊσταμένου (ἡγετικῆς στελέχους). Ἡ ἄσκησις ἐπιβολῆς ἢ ἐπιρροῆς ἐκδηλοῦται διὰ τῆς λήψεως προσωποπαγῶν μέτρων κατευθύνσεως τῶν διαθεσίμων ἀνθρωπίνων πόρων, εἰς τρόπον ὥστε οὗτοι νὰ συμμορφοῦνται πρὸς τὰς ἐπιθυμίας καὶ ἀποφάσεις τοῦ φορέως τῆς ἡγετικῆς θέσεως ἐργασίας²⁰.

δ) Ἡ πρωτοβουλία²¹, ἥτοι ἡ δυνατότης πρὸς ἐλευθέραν αὐτόβουλον (δηλ. ὀφειλομένην εἰς τὴν ἰδίαν ἐκάστου κρίσιν καὶ θέλησιν) ἀπόφασιν (ἢ πνευματικὴν ὁμολογίαν) καὶ πραγματοποιήσιν ταύτης (ἢ ἀξιοποίησιν δι' ἐφαρμογῆς καινοτομιῶν)²². Ἡ πρωτοβουλία ἀναφέρεται εἰς τὸ δικαίωμα καὶ τὴν ὑποχρέωσιν τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν νὰ δραστηριοποιῶνται διαρκῶς καὶ αὐτοβούλως, δίδοντα κατευθύνσεις πρὸς ὁρθὴν ἐκπλήρωσιν τῶν καθηκόντων τῶν.

Ὡς «τυπικὸν στοιχεῖον» τῆς ἐννοίας ΗΣ ἀναφέρεται ὑπὸ τινῶν²³ καὶ τὸ σύνολον τῶν γνώσεων, τὰς ὁποίας ἀπέκτησεν ἐν μέλῳ τῆς οἰκονομικῆς μονάδος εἰς «κατόπιν συστηματικῶν σπουδῶν εἰς ἀνώτατον ἢ ἀνώτερον ἐκπαιδευτικὸν ἴδρυμα», συνοδευόμενων ὑφ' ἑνὸς «διπλώματος», εἴτε «κατόπιν προσωπικῆς ἐπαγγελματικῆς ἐμπειρίας». Εἰς τὴν ἀνά χειρὰς μελέτην (διὰ λόγους ἀπλοποιήσεως) δὲν θεωροῦνται ὡς χαρακτηριστικὸν στοιχεῖον τῆς ἐννοίας ΗΣ αἱ κατεχόμεναι γνώσεις, ὡς ἡ ἀναφερόμεναι εἰς διαφόρους κλάδους καὶ εἰδικότητας, δὲν εἶναι εὐκόλῳ νὰ συγκριθοῦν μεταξὺ τῶν καὶ νὰ μετρηθοῦν βάσει ἐνὸς κοινοῦ μέτρου· μόνον γνώσεις ἀναφερόμεναι εἰς τὸν αὐτὸν ἐπιστημονικὸν κλάδον εἶναι δυνατόν νὰ συγκριθοῦν. Πέραν τούτου θεωροῦμεν, ὅτι δὲν εἶναι δυνατόν νὰ καθορισθῆ ἐν (ποιοτικὸν καὶ ποσοτικὸν) ἐπίπεδον γνώσεων, τὸ ὁποῖον θὰ ἀπετέλει τὴν διαχωριστικὴν γραμμὴν μεταξὺ ὑπάρξεως καὶ ἐλλείψεως γνώσεων καὶ τὸ ὅτι ὅποιον, ὡς ἐκ τούτου, θὰ ἀπετέλει σαφὲς κριτήριον ὑπάρξεως ἢ μὴ τοῦ ἐν λόγῳ «τυπικοῦ στοιχείου». Ἀλλὰ πέραν τῆς ἀσφαλείας τὴν ὁποίαν παρουσιάζει ἡ ὑπαρξὶς ἐννοίας καὶ μόνον (ἀνευ διπλώματος), ὡς στοιχεῖον τῆς ἐννοίας «ἡγετικὸν στέλεχος» καὶ ἡ ὑπαρξὶς «διπλώματος» ἀκόμη, δὲν ἀποτελεῖ ἐγγύησον ὑπάρξεως ἐπαρκῶν καὶ καταλλήλων γνώσεων διὰ τὴν κατάλληλην ἡγετικὴν τινοῦ θέσεως ἐργασίας²⁴. Θεωροῦμεν, ὅτι αἱ γνώσεις εἶναι ἀναμφιβόλως ὄχι μόνον πολῦτιμοι καὶ ἀνυψώνουσι τὴν ποιοτικὴν καὶ ποσοτικὴν στάθμην τῆς προσφερομένης ὑπὸ τοῦ ΗΣ ἐργασίας, ἀλλ' ἐπίσης ἀπαραίτητος προϋπόθεσις ἐπιβιώσεως καὶ ἐξελίξεως ἐντὸς ἀνταγωνιστικοῦ περιβάλλοντος· ἐν τούτοις δὲν εἶναι δυνατόν νὰ θεωρηθοῦν αὐτὰ συστατικὸν στοιχεῖον τῆς ἐννοίας ἡγετικῶν στελεχῶν, ἀλλὰ μόνον ὡς στοιχεῖον, διὰ τοῦ

19. Περὶ τῆς ἐπιρροῆς ἢ ἐπιβολῆς, ἡ ὁποία ὑπὸ ἄλλων καλεῖται ἐντολὴ ἢ ὁδηγία (Anord-

nung), βλ. Kosiol, σελ. 114 καὶ 101-104.

20. Βλ. Μανταλοῦκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 121.

21. Σχετικῶς βλ. Kosiol, σελ. 115 καὶ 104/105.

22. Βλ. Μανταλοῦκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 132.

23. Στρατουδάκης, σελ. 55.

24. Βλ. Μανταλοῦκα, Μικροοικονομικὴ, σελ. 60-62 καὶ 67.

ὁποῖου βελτιοῦται ἡ ποιότης τῆς ὑπὸ τοῦ ἡγετικού στελέχους προσφερομένης ἐργασίας. Πράγματι, ἐκ γενομένων ἐρευνῶν ἐξήχθη τὸ συμπέρασμα, ὅτι τὰ περισσότερα ἐκ τῶν ἱκανῶν καὶ ἐπιτυχῶν ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι κάτοχοι πτυχίου ἀνώτατου ἐκπαιδευτικοῦ ἰδρύματος²⁵. Τοῦτο βεβαίως σημαίνει, ὅτι ἡ κατοχὴ πτυχίου δύναται νὰ θεωρηθῆ ὡς ἐνδεικτικὸν στοιχεῖον (ὄχι ὁμῶς καὶ ὡς ἐχέγγυον) ἱκανοῦ ἡγετικοῦ στελέχους.

Ἡ ἐμπειρικὴ παρατήρησις μᾶς διδάσκει, ὅτι δὲν εἶναι δυνατόν νὰ χαρακτηρισθῆ ὡς ΗΣ μόνον ἐκεῖνος, ὁ ὁποῖος εἶναι κάτοχος «διπλώματος», καθ' ὅσον ὑπάρχουν ἄτομα, τὰ ὁποῖα κατέχουν ἡγετικὰς θέσεις ἐργασίας καὶ ἐπιτυγχάνουν ὑψηλὰς ἐπιδόσεις, παρ' ὅλον ὅτι στεροῦνται πανεπιστημιακῆς μορφώσεως. Οὗτοι εἶναι ἀναμφισβητήτως ΗΣ, καίτοι δὲν ἔχουν «δίπλωμα». Ἐν προκειμένῳ, δηλ. δὲν ἐξετάζεται ποῖα εἶναι τὰ ἐπιθυμητὰ προσόντα τῶν ΗΣ, ἀλλὰ ποῖα εἶναι τὰ τυπικὰ γνώρισματα, τὰ ὁποῖα ἐπιτρέπουν νὰ ἀποκληθῆ τις ἡγετικὸν στέλεχος.

Ἄλλ' ἐπίσης παρατηρεῖται ἐνίοτε τὸ φαινόμενον (ἰδίως εἰς ὀλιγώτερον ἀνεπτυγμένας χώρας) νὰ τοποθετοῦνται ὡς ΗΣ ἄτομα ὄχι ἔνεκα τῶν ἱκανοτήτων, τῶν γνώσεων ἢ τοῦ πτυχίου των, ἀλλὰ συνεπεῖα δεσμῶν συγγενείας ἢ φιλίας πρὸς τὸ ἀνώτατον ΗΣ / ἐπιχειρηματίαν ἢ πρὸς ἀνώτερα ἡγετικά στέλη. Καὶ οἱ οὕτω καταλαμβάνοντες ἡγετικὰς θέσεις ἐργασίας τυγχάνουν ἀναμφισβητήτως ΗΣ.

Τέλος, ἀνεξαρτήτως τῆς ὡς ἄνω παρουσιαζομένης καταστάσεως δύναται νὰ θεωρηθῆ ὡς βέβαιον, ὅτι ἡ ἐξέλιξις τῶν κοινωνιῶν εἰς βιομηχανικὰς τοιαύτας καὶ ἢ συνεχῆς αὔξεις τῆς σπουδαιότητος τῶν ἐπιστημονικῶν ἀνακαλύψεων, τῶν τεχνολογικῶν καινοτομιῶν καὶ τῆς οἰκονομικῆς προόδου, πρὸς κάλυψιν τῶν ἀνθρωπίνων ἀναγκῶν, θὰ ἐπιβάλλῃ πλήρως τὴν ἀντικατάστασιν τῶν κληρονομικῆς καὶ πολιτικῆς προελεύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν δι' ἐπαγγελματιῶν μὲ εὐρείας καὶ καταλλήλους σπουδὰς καὶ ἐμπειρίαν²⁶.

Στοιχεῖον, διὰ τοῦ ὁποῦ βελτιοῦται ἡ ποιότης (ἀποτελεσματικότης) τῶν ΗΣ, ἀλλ' ὄχι καὶ συστατικὸν στοιχεῖον τῆς ἐννοίας «ἡγετικῶν στελεχῶν» ἀποτελοῦν ὀρίσμεναι ιδιότητες τῆς προσωπικότητος τῶν ΗΣ²⁷. Οὕτω π.χ. παρ' ὅλον ὅτι ὁ τρόπος ἀσκήσεως ἐπιβολῆς τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους ἐπὶ τῶν ὑφισταμένων του (ἐξαναγκασμὸς πρὸς ἐκτέλεσιν διαταγῶν ἢ δημιουργία αἰσθήματος ἐκουσίας συνεργασίας)²⁸ εἶναι μεγίστης σημασίας καὶ δύναται νὰ διαδραματίξῃ ἀποφασιστικὸν ρόλον εἰς τὴν ἐπιτυχίαν ἢ ἀποτυχίαν τοῦ φορέως ἡγετικῆς τινος θέσεως ἐργασίας, ὡς ἡγέτου, ἐν τοῦτοις ἢ συνεργατικότης ἢ ἢ ἔλλειψις αὐταρχικότητος ἐκ μέρους τοῦ ἡγέτου δὲν θεωρεῖται ὡς χαρακτηριστικὸν στοιχεῖον τῆς ἐννοίας «ἡγετικῶν στελεχῶν», ἀλλὰ μόνον ὡς στοιχεῖον τῆς ποιότητος τῆς ἐννοίας

25. Bass / Deep, σελ. 144-147. — Καὶ κατὰ τοὺς Koontz / O'Donnell, σελ. 449 «ἄτομα ὑψηλῆς μορφώσεως εἶναι πιθανώτερον νὰ εἶναι ἐπιτυχῆ ΗΣ ἀπὸ ἕτερα μετρωτέρας μορφώσεως».

26. Βλ. Harbison / Myers, σελ. 72.

27. Διάφορον γνώμην ὑποστηρίζει ὁ Ἀθανασόπουλος, σελ. 708.

28. Περὶ αὐταρχικῆς καὶ συνεργατικῆς διοικήσεως βλ. Μπανταλοῦκα, Ὀργανωτικὴ σελ. 127/128.



ταύτης. Ἡγετικὸν στέλεχος εἶναι πᾶς φορεὺς ἡγετικῆς θέσεως ἐργασίας. Ἡ κατοχή δηλ. τοιαύτης θέσεως εἶναι τὸ βασικὸν τυπικὸν στοιχεῖον, ἐνῶ ἡ ὑπαρξις μὴ ἡγετικῶν προσόντων εἶναι οὐσιαστικὸν χαρακτηριστικὸν τῆς προσωπικότητος μέλους τινὸς τῆς οἰκονομικῆς μονάδος, ἀσχέτως τῆς κατεχομένης ὑπ' αὐτοῦ θέσεως ἐργασίας.

Εἰς τὸ σημεῖον τοῦτο πρέπει νὰ τονισθῇ, ὅτι ὁ ὅρος ἡγετικὸν στέλεχος δὲν πρέπει νὰ συγγέεται μὲ τὸν ὅρον ἡγέτης. Ὑπάρχει οὐσιαστικὴ διαφορά μεταξὺ τῶν δύο. Ἡγέτης (Leader, Führer) εἶναι ἓν πρόσωπον, τὸ ὁποῖον ὀδηγεῖ καὶ κατευθύνει ἄλλους ἀνθρώπους. Ὁ ἡγέτης ἐπιτυγχάνει τοῦτο κυρίως διὰ προσωπικῆς ἐδιδουθύνσεως, δι' ἐμπνεύσεως, δι' ἐμπνεύσεως καὶ διὰ παρακινήσεως ἄλλων. Ἐδιδουθύνσεως, δι' ἐμπνεύσεως, εἶναι πρωτίστως ἐμπειροῦς εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις²⁹. Ἡγετικὸν στέλεχος (Manager, Führungskraft), ὅμως, εἶναι ἐκεῖνος, ὁ ὁποῖος ἐπιτυγχάνει ἀποτελέσματα μέσφ ἄλλων ἀνθρώπων. Ἐν τμῆμα μόνον τῆς ἐργασίας του ἀναφέρεται εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις. Τὸ ἔργον τοῦ ΗΣ περιλαμβάνει τόσον στοιχεῖα ἡγεσίας ἀνθρώπων (Führung), ὅσον καὶ στοιχεῖα κατευθύνσεως ἐπὶ ὑλικῶν σχέσεων καὶ «τεχνικῶν» θεμάτων (Leitung)³⁰.

αβ. Στελέχη χωρὶς ὑφισταμένους

Τὰ στελέχη χωρὶς ὑφισταμένους (ΣΧΥ), εἶναι ἐκεῖνοι οἱ φορεῖς θέσεων ἐργασίας, οἱ ὁποῖοι δὲν ἐξουσιάζουν μὲν τὴν ἐργασίαν ἄλλων, ἀλλὰ ἐπηρεάζουν ἀμέσως τὰς ἀποφάσεις ἡγετικῶν στελεχῶν, εἴτε διὰ τῆς προετοιμασίας τῶν ἀποφάσεων αὐτῶν, εἴτε διὰ γνωμοδοτήσεως ἐπὶ ἐιδικῶν θεμάτων, διὰ τὰ ὁποῖα κατέχουν



 = Ἡγετικά στελέχη (ΗΣ)
 = Στελέχη χωρὶς ὑφισταμένους (ΣΧΥ)

Σχῆμα 1. Διάκρισις τῶν στελεχῶν ἀναλόγως τῆς ὑπάρξεως ὑφισταμένων ἢ μὴ.

τὰς ἀναγκαίας γνώσεις καὶ ἐμπειρίας. Πρόκειται διὰ φορεῖς μεμονωμένων θέσεων ἐργασίας μὲ ἐπιτελικὸν χαρακτήρος καθήκοντα, διὰ τὰς ὁποίας δὲν προβλέπονται ὑφισταμένοι. Τὰ στελέχη χωρὶς ὑφισταμένους σπανίζουν εἰς τὰς μικροῦ μεγέθους οἰκονομικὰς μονάδας, ἀλλὰ καὶ εἰς τὰς μεσαίας καὶ μεγάλας εἶναι πολὺ ὀλιγότερα ἀπὸ τὰ ΗΣ. (βλ. σχῆμα 1).

29. βλ. Allen, σελ. 21/22 — Ἀναλυτικῶς περὶ ἡγεσίας βλ. Lawless, σελ. 301-318 — Ἐπίσης Barnard, σελ. 80-110.

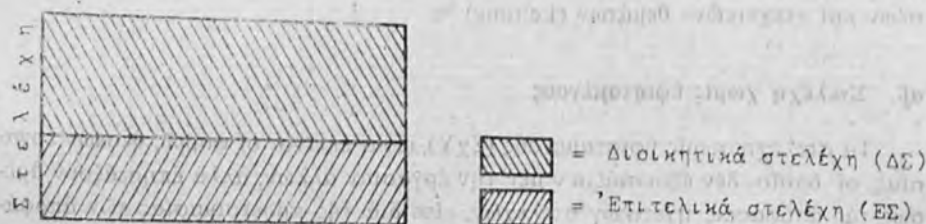
30. Ἡ διττὴ αὕτη θεώρησις τῶν καθηκόντων τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι καθιερωμένη πλέον ἐν Γερμανίᾳ καὶ ἀναλβεται κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον εἰς τὸ πλεῖστον τῆς σχετικῆς γερμανοφώνου φιλολογίας. βλ. π.χ. Niederhäuser, σελ. 33.

β. Αναλόγως τοῦ εἴδους τῆς ἐργασίας

Αναλόγως τῆς σχέσεως τῆς ἐργασίας τῶν στελεχῶν πρὸς τὸ ὑπὸ τῶν βασικῶν λειτουργιῶν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος³¹ ἐκτελούμενον ἔργον δυνάμεθα νὰ διακρίνωμεν τὰ στελέχη εἰς :

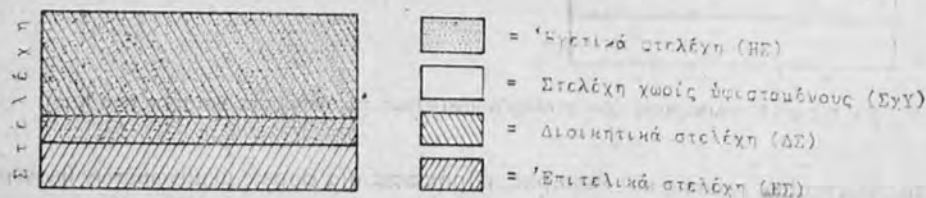
— διοικητικά (Line Officers), ἀσκοῦντα ἐξουσίαν ἢ διεύθυνσιν ἐπὶ τῶν διαθεσίμων πόρων τῆς οἰκονομικῆς μονάδος καὶ

— ἐπιτελικά, τὰ ὁποῖα ὑποβοηθοῦν τὰ διοικητικά εἰς τὸ ἔργον τῶν διὰ τῆς παροχῆς εἰς αὐτὰ εὐκαιρίας χρησιμοποίησεως τῶν ἐξειδικευμένων γνώσεών των μέσφ' ἐρευνητικῶν, ἐνημερωτικῶν καὶ γνωμοδοτικῶν ὑπηρεσιῶν. Τὰ στελέχη αὐτὰ χαρακτηρίζονται συχνὰ ὑπὸ τῶν ἀγγλοσαξῶνων ὡς Specialists ἢ Professionals, τὸ δὲ ἐπιτελεῖον γενικῶς, ὡς Staff. Τὰ ἐπιτελικά ὄργανα δύνανται νὰ εἶναι μεμονωμένα ἄτομα, συλλογικά ὄργανα ἢ καὶ σύνολον ἀτόμων συνδεομένων μεταξὺ των με ἱεραρχικάς σχέσεις. Ἡ τελευταία ὡς ἄνω περίπτωσης παρουσιάζεται εἰς μεγάλας συνήθως οἰκονομικὰς μονάδας, ὅπου δημιουργοῦνται ὄχι μόνον ἐπιτελικά θέσεις, ἀλλὰ ἐπιτελικά τμήματα ἢ καὶ διευθύνσεις. (Βλ. σχῆμα 2).



Σ χ ῆ μ α 2. Διάκρισις τῶν στελεχῶν ἀναλόγως τοῦ εἴδους ἐργασίας των.

Βάσει τῶν δύο ὡς ἄνω, ὑπὸ στοιχεῖα Α καὶ Β, διακρίσεων τῶν στελεχῶν (καὶ τῶν ἀντιστοίχων σχημάτων 1 καὶ 2) προκύπτει τὸ κατωτέρω παραστατικὸν σχῆμα 3.






Σ χ ῆ μ α 3. Διακρίσεις στελεχῶν.

Ἐκ τοῦ ὡς ἄνω σχήματος 3 προκύπτει, ὅτι, ἐκ τοῦ συνόλου τῶν στελεχῶν

31. Περὶ τῶν λειτουργιῶν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 19/20. Βασικαὶ λειτουργίαι θεωροῦνται ἡ παραγωγή καὶ ἡ διανομὴ ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν.

καὶ διὰ ταυτοχρόνου διακρίσεως αὐτῶν βάσει τῶν δύο ὡς ἄνω κριτηρίων σχηματίζονται τελικῶς αἱ ἐξῆς κατηγορίαι στελεχῶν :

- α) Ἡγετικά διοικητικά στελέχη (ΗΔΣ) 
 β) Ἡγετικά ἐπιτελικά στελέχη (ΗΕΣ)³²  καὶ
 γ) Ἐπιτελικά στελέχη χωρὶς ὑφισταμένους (ΕΣΧΥ) 

Πράγματι αἱ κατηγορίαι αὐταὶ στελεχῶν ὑφίστανται εἰς τὰς συγχρόνους μεσαίου καὶ μεγάλου μεγέθους οικονομικὰς μονάδας. Αἱ παρουσιαζόμεναι εἰς τὸ σχῆμα αὐτό, σχέσεις μεταξύ τῶν διαφόρων ἐννοιῶν δύνανται νὰ περιγραφοῦν ὡς ἐξῆς :

— "Ὅλα τὰ διοικητικά στελέχη εἶναι ἡγετικά, δηλ. ἔχουν ὑφισταμένους. Τὰ διοικητικά στελέχη ἀποτελοῦν μέρος μόνον τοῦ συνόλου τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν"³³.

— Δὲν ὑπάρχουν διοικητικά στελέχη μὴ ἡγετικά (ἀνευ ὑφισταμένων).

— "Ἐν μέρος μόνον (τὸ μεγαλύτερον) τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι διοικητικά. Τὰ ὑπόλοιπα ἡγετικά, μὴ διοικητικά στελέχη, εἶναι ἐπιτελικά.

— "Ὅλα τὰ μὴ ἡγετικά στελέχη εἶναι ἐπιτελικά.

— "Ἐν μικρὸν μέρος ἐκ τῶν ἐπιτελικῶν στελεχῶν εἶναι ἡγετικά. Πρόκειται περὶ τῶν προϊσταμένων ἐπιτελικῶν τμημάτων.

— Τὰ ὑπόλοιπα ἐπιτελικά στελέχη (τὸ μέγιστον μέρος) εἶναι ἀπλᾶ στελέχη (μὴ ἡγετικά).

Ἡ παροῦσα μελέτη θὰ ἀσχοληθῇ μὲ τὴν διαδικασίαν δημιουργίας ἢ ἀναδείξεως στελεχῶν, μόνον ἐκ τῶν δύο πρώτων κατηγοριῶν, δηλ. μὲ τὴν ἀνάδειξιν μόνον ἡγετικῶν στελεχῶν (διοικητικῶν καὶ ἐπιτελικῶν).

Εἰς τὴν θέσιν ταύτην κρίνεται σκόπιμον νὰ διευκρινισθῇ, ὅτι παρ' ὅτι διὰ τοῦ ὀρισμοῦ τῶν στελεχῶν ταῦτα διαχωρίζονται σαφῶς ἐκ τῶν ὑπολοίπων φορέων τῶν θέσεων ἐργασίας, ἐν τούτοις δὲν ἐνδεικνύται ἡ εὐρεῖα χρησιμοποίησις τοῦ ὄρου «στέλεχος» εἰς τὴν καθημερινὴν ἐπιχειρησιακὴν πρᾶξιν, πρὸς ἀποφυγὴν κοινωνικοψυχολογικῶν ἀντιδράσεων ἐκ μέρους τῶν μὴ στελεχῶν. Ὡς ἐκ τούτου, ὁ ὅρος οὗτος δεῖν νὰ χρησιμοποιεῖται μᾶλλον εἰς τὴν θεωρίαν πρὸς ἀνάλυσιν καὶ ἐρμηνείαν φαινομένων καὶ καταστάσεων τῆς ἐπιχειρησιακῆς δράσεως.

II. Βαθμίδες ἡγετικῶν στελεχῶν

Τὸ σύνολον τῶν ΗΣ, τὸ ὁποῖον ἀποτελεῖ τὴν δομὴν τῶν βαθμίδων ἢ ἐπιπέδων τῆς ἡγεσίας, διακρίνεται εἰς δύο βασικὰς κατηγορίας. Εἰς τὸν ἀνώτατον ἡγετην (ιδιοκτήτην ἢ ἐπιχειρηματίαν, ἄτομον ἢ συλλογικὸν ὄργανον) καὶ εἰς τὰ ἡγε-

32. Καὶ κατὰ τὸν Camra, σελ. 18 ὑπάρχουν Führungskader in Linienpositionen καὶ Führungskader in Stabspositionen.

33. Ἡ σχέση αὐτὴ μεταξύ ἡγετικῶν καὶ διοικητικῶν στελεχῶν συμπίπτει μόνον ἐκ πρώτης ὄψεως μὲ τὴν ὑπὸ τοῦ Χολέβα περιγραφομένην σχέσιν μεταξύ Ἡγεσίας καὶ Διοικήσεως, σελ. 200/201, κατὰ τὴν ὁποίαν ἡ ἐννοία Διοίκησις καλύπτει ἕν τμημα μόνον, τῆς ἐννοίας Ἡγεσία. Ἐκεῖ ἡ ἐννοία Διοικήσις ἀναφέρεται εἰς τὰς ἀνωτέρας μόνον βαθμίδας τῆς Ἡγεσίας.

τικά στελέχη, τὰ ὁποῖα κατέχουν ἡγετικάς θέσεις ἐργασίας παραχωρηθείσας εἰς αὐτὰ ὑπὸ τοῦ ἀνωτάτου ἡγέτου³⁴. Τὰ ἡγετικά στελέχη τῆς πρώτης κατηγορίας ἀποτελοῦν τὴν κεντρικὴν, ἀνωτάτην ἢ ἄμεσον ἡγεσίαν, ἐνῶ ἐκεῖνα τῆς δευτέρας συγκροτοῦν τὴν περιφερειακὴν, ἀνατιθεμένην ἢ ἔμμεσον ἀποκαλουμένην ἡγεσίαν.

Ἡ ἀνωτάτη ἢ κεντρικὴ ἡγεσία ἔχει τὸ χαρακτηριστικόν, ὅτι εἶναι ἐπὶ κεφαλῆς ὅλης τῆς οἰκονομικῆς μονάδος καὶ ὡς ἐκ τούτου ἔχει μόνον ὑφισταμένους καὶ ὄχι καὶ προϊσταμένους³⁵. Αὕτη εἶναι ἡ μόνη θέσις ἐργασίας ἢ ὁποῖα κατέχει ἐξουσίαν πρωτογενῶς (καὶ ὄχι ἐξ ἐξουσιοδοτήσεως) καὶ οὕτως εἶναι ἡ μοναδικὴ πηγὴ ἐξουσίας ἐντὸς τῆς οἰκονομικῆς μονάδος. Ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία ἀσκεῖ τὰ καθήκοντα τοῦ ἐπιχειρηματίου, πρωτίστως δὲ προβαίνει εἰς τὸν καθορισμὸν τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος καὶ τῆς πρὸς ἐπίτευξιν τούτων ἀκολουθητέας πολιτικῆς, τὸν σχεδιασμὸν τῆς δράσεως, ὡς καὶ τὸν προγραμματισμὸν, τὸν συντονισμὸν, τὸν ἔλεγχον καὶ τὴν ἐκπροσώπησιν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος.

Οἱ ἀνήκοντες εἰς τὴν ἀνωτάτην ἡγεσίαν, οἵασδήποτε μορφῆς οἰκονομικῆς μονάδος, ἀποτελοῦν τοὺς καθεαυτοῦ ἡγέτας (βλ. κατωτέρω σχῆμα 4).

Ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία παρουσιάζεται ὑπὸ μορφήν ἀτομικῆς, συλλογικῆς ἢ μικτῆς ἡγεσίας. Ὡς ἀτομικὴ χαρακτηρίζεται ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία ὅταν ὁ φορεὺς τῆς ἡγετικῆς θέσεως ἐργασίας εἶναι ἓν φυσικὸν πρόσωπον, π.χ. ὁ ἰδιοκτήτης/ἐπιχειρηματίας μῆς ἐπιχειρήσεως. Συλλογικὴ ἀποκαλεῖται ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία, ἡ ὁποῖα ἀσκεῖται ἀπὸ κοινοῦ ὑπὸ περισσοτέρων τοῦ ἑνὸς προσώπων ἀδιαιρέτως, δηλ. ὑπὸ συλλογικοῦ ὄργανου, ὡς π.χ. εἰς τὴν περίπτωσιν συνεταίρων, ἢ συνελεύσεως μετόχων ἢ ἀκόμη καὶ ὑπὸ συλλογικοῦ ὄργανου ἐκπροσωποῦντος τοὺς προαναφερθέντας, ὡς π.χ. εἰς περίπτωσιν τινῶν μόνον ἐκ τῶν συνεταίρων ἢ ὑπὸ τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου ὀργανώσεώς τινος. Μικτὴ ἀνωτάτη ἡγεσία θεωρεῖται ἡ ἀσκουμένη ὑπὸ ἐντεταλμένου ἢ διευθύνοντος συμβούλου, ὑποκαθιστῶντος τὸ προμηθεῖν συλλογικὸν ὄργανον, κατόπιν ἐξουσιοδοτήσεως αὐτοῦ³⁶.

Ἡ ἀνατιθεμένη ἢ περιφερειακὴ ἡγεσία περιλαμβάνει ἐκείνας τὰς βαθμίδας τῆς ἡγεσίας (δηλ. τῶν ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας), οἱ φορεῖς τῶν ὁποίων ὑποβοηθοῦν ἀμέσως καὶ ἑμμέσως τὴν ἀνωτάτην ἢ κεντρικὴν ἡγεσίαν εἰς τὴν ἀποστολὴν τῆς, βάσει τῆς ὑπ' αὐτῆς ἀνατιθεμένης ἐξουσίας. Τὰ ἡγετικά στελέχη τὰ ἀνήκοντα εἰς τὴν ἐν λόγῳ κατηγορίαν εἶναι ὑπεύθυνα μόνον δι' ἓνα, προκαθορισμένων ὀρίων, τομέα τῆς οἰκονομικῆς μονάδος. Οἱ ἐν λόγῳ φορεῖς θέσεων ἐργασίας εἶναι ἀρμόδιοι διὰ τὰς συνήθεις ἀποφάσεις καταρτίσεως καὶ

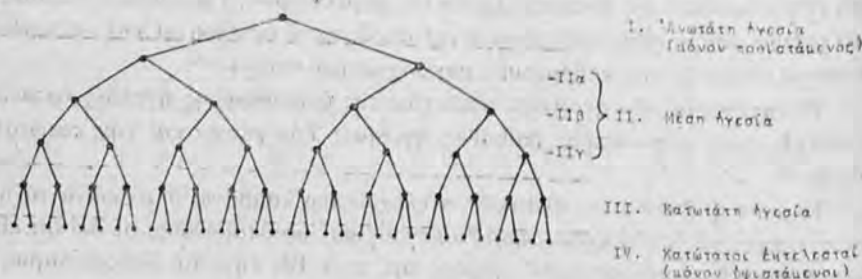
34. Βλ. Schwarz, στήλη 755 — Βλ. ἐπίσης Sieber, στήλη 576 — Βλ. Στρατουδάκης, σελ. 54 — Βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 133 — Βλ. Χολέβα, σελ. 200 ἐπ. — Camra, σελ. 20 — Scanlan σελ. 8.

35. Περὶ ἀνωτάτης βαθμίδος ἡγετικῶν στελεχῶν βλ. Kosial, σελ. 122-128.

36. Βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 134 — Πρβλ. Στρατουδάκης, σελ. 54 — Ἀθανασόπουλον, σελ. 710. Οὗτος ἀποκαλεῖ ἡγέτας μόνον τὰ πρόσωπα ἐκεῖνα, τὰ ὁποῖα εἰς τὴν παροῦσαν ἐργασίαν χαρακτηρίζονται ὡς μέλη τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας, ἐνῶ ὅλα τὰ ἄλλα στελέχη ἀποκαλεῖ ὀργανοδιοικητάς.

οὔτε ὡς ἀνωτάτη, οὔτε ὡς κατωτάτη) δυνάμεθα νὰ εἰπωμεν, ὅτι κοινὸν χαρακτηριστικὸν στοιχεῖον, ὄλων τῶν μέσων ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι τὸ καθήκον τούτων πρὸς πραγματοποίησιν τῆς κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον ἐκ τῶν ἄνω ἐπιβαλλομένης πολιτικῆς τῆς οικονομικῆς μονάδος, διὰ προγραμματισμοῦ, συντονισμοῦ, διευθύνσεως καὶ ἐλέγχου καὶ ἐν τελικῇ ἀναλύσει διὰ κατευθύνσεως ἡγετικῶν στελεχῶν τῆς κατωτάτης βαθμίδος ⁴².

Ἡ ἐν λόγῳ βαθμὶς ἡγετικῶν στελεχῶν ποικίλλει ἀπὸ ἀπόψεως ἀριθμοῦ μελῶν καὶ ὑποβαθμίδων ἀναλόγως τοῦ μεγέθους τῆς οικονομικῆς μονάδος, εἰς τὴν



Σχῆμα 4. Βαθμίδες ἡγετικῶν στελεχῶν.

ὁποῖαν ἀναφέρεται, ὡς καὶ τῆς ὀργανώσεως ταύτης. Π.χ. εἰς πολὺ μικρὰς οικονομικὰς μονάδας δὲν ὑφίσταται κανὴν μέση ἡγεσία. Μετὰ τὸν ἐπὶ κεφαλῆς τῆς οικονομικῆς μονάδος (ἀνωτάτη ἡγεσία) ἀκολουθεῖ ἱεραρχικῶς ἀμέσως ἢ κατωτάτη ἡγεσία, ἐνδεχομένως δὲ ἐλλεῖπει καὶ αὕτη καὶ ἀκολουθεῖ κατ' εὐθείαν ἢ βαθμὶς τῶν ἀπλῶν ἐκτελεστῶν. Εἰς ἑτέρας ὁμως, πολὺ μεγάλας, οικονομικὰς μονάδας ἡ μέση ἡγεσία περιλαμβάνει μέγα πλῆθος μελῶν διαφόρου σπουδαιότητος, κατανεμημένον εἰς πολλὰς ὑποβαθμίδας ἱεραρχίας. Οὕτω π.χ. εἰς τὸ σχῆμα 4, ἀνωτέρω, παρουσιάζονται τρεῖς τοιαῦται ὑποβαθμίδες (ἢ Πα, ἢ Πβ, καὶ Πγ). Εἰς τοιαύτας περιπτώσεις συνήθως αὗται, πρὸς διάκρισιν μεταξὺ των, ἀποκαλοῦνται ἀνωτέρα (π.χ. ἢ Πα), κυρίως μέση (π.χ. ἢ Πβ) καὶ κατωτέρα (π.χ. ἢ Πγ) βαθμὶς ἡγεσίας ⁴³.

Ὅμιλοῦντες λοιπὸν περὶ ἡγεσίας, ἐννοοῦμεν τὸν ἐπικεφαλῆς. Οὗτος ὁμως δύναται νὰ εἶναι ἐπὶ κεφαλῆς ὀλοκλήρου τῆς οικονομικῆς μονάδος ἢ ὑπηρεσίας ἢ τμήματός τινος, ἀκόμη δὲ καὶ ὁμάδος ἐργασίας.

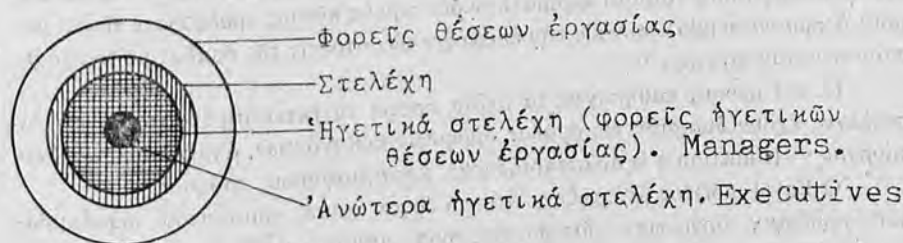
Σκοπὸς ὄλων τῶν μέτρων πρὸς βελτίωσιν καὶ ἀνάπτυξιν τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι νὰ δοθῇ ἡ δυνατότης εἰς αὐτὰ, ὅπως ἀναδειχθοῦν τὸ ταχύτερον δυνατόν εἰς ἀνώτερα ἡγετικά στελέχη. Τοῦτο σημαίνει ἀφ' ἑνὸς ὅτι μέτρα πρὸς ἀνάπτυξιν τῶν ΗΣ πρέπει νὰ λαμβάνωνται δι' ὅλας τὰς βαθμίδας ΗΣ προσαρμοσμένα βεβαίως εἰς τὰς ἐκάστοτε εἰδικὰς συνθήκας — καὶ καθ' ὅλην τὴν σταδιοδρομίαν αὐτῶν καὶ ἀφ' ἑτέρου, ὅτι πρέπει μὲν νὰ δίδεται ἐξ ἴσου ἢ δυνατότης εἰς ὅλους τοὺς ὑπαλλήλους νὰ καταλάβουν σὺν τῷ χρόνῳ θέσιν ἀνωτέρου ἡγετικοῦ στελέ-

42. Βλ. *Analysen*, 12/74, σελ. 22.

43. Πρβλ. σχετικῶς Μπανταλούκα, Ὁργανωτική, σελ. 134 — Πρβλ. Schwarz, στήλη 755-757.

χους, είναι όμως βέβαιοι, ότι μόνον οί πλέον ικανοί υπάλληλοι θά φθάσουν εις αὐτήν τήν βαθμίδα ἱεραρχίας⁴⁴.

Εἰς τὸ σχῆμα 5 παρουσιάζεται ἡ σχέσις μεταξύ ἀπλῶν φορέων θέσεων ἐργασίας, στελεχῶν, ἡγετικῶν στελεχῶν καὶ ἀνωτέρων ἡγετικῶν στελεχῶν. Οἱ ἀγλοσάζοντες χρησιμοποιοῦν τὸν ὄρον «executives» διὰ νὰ ὑποδηλώσουν τὴν ἀνωτέρω κατηγορίαν ἡγετικῶν στελεχῶν (συμπληρουμένην συχνά μὲ τὰ πολὺ σπουδαία ἐκ τῶν ἐπιτελικῶν στελεχῶν)⁴⁵.



Σχῆμα 5. Σχέσεις μεταξύ διαφόρων κατηγοριῶν φορέων θέσεων ἐργασίας.

III. Καθήκοντα τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν

Κατωτέρω θά ἀναλυθοῦν κατ' ἀρχὴν τὰ καθήκοντα, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ ἐκτελεστοῦν ὑπὸ τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν καὶ τὰ ὁποῖα περιλαμβάνονται εἰς τὴν ἀποκαλουμένην «περιγραφὴν καθηκόντων»⁴⁶ (Job Description, Stellenbeschreibung ἢ Arbeitsbild) τῶν ΗΣ καὶ ἀκολουθῶς θά σκιαγραφηθοῦν τὰ προσόντα τὰ θεωρούμενα ὡς ἀπαραίτητα διὰ τὴν ὀρθὴν ἐκπλήρωσιν τῶν ἐν λόγῳ καθηκόντων,

44. Κατὰ τοὺς Blake/Mouton, σελ. 225: «Men enter public corporations of today somewhere near the base of the organization pyramid. Most stay at the base or shift little more than a step or two. Some move up, but only a third or half the way or so. Very few of those who start at the base progress to the top or even close to it».

45. Haner/Ford, σελ. 5, διακρίνουσιν (σχηματικῶς) τὸ «middle management» ἀπὸ τὸ «executive management» — Ἐπίσης βλ. Drucker, Effective, σελ. 8: «Executives are called those knowledge workers, managers, or individual professionals who are expected by virtue of their position or their knowledge to make decisions in the normal course of their work that have significant impact on the performance and results of the whole». Σελ. 6: «Most managers are executives — though not all but many manmagers are also becoming executives in modern society» ... «There are many managers who are not executives. Many people, in other words, are superiors of other people — and often of fairly large numbers of other people — and still do not seriously affect the ability of the organization to perform. Most formen in a manufacturing plant belong here». — Ἄλλοι συγγραφεῖς ἀποδίδουσιν εὐρύτερον περιεχόμενον εἰς τὸν ὄρον Executive. Βλ. π.χ. Schell, σελ. 10-11, ἐπίσης Corless, σελ. 19, ἐπίσης Riegel, σελ. 3, ἐπίσης Greenly/Mapel, σελ. 25 — Chorafas; Developing, σελ. 19-21 — Κατὰ τὸν Gutenberg, σελ. 59 ἐπ. τὰ πρόσωπα, τῶν ὁποίων καθήκον εἶναι νὰ λαμβάνουσιν «γνησίας» ἀποφάσεις καλοῦνται. Führungskräfte (καὶ εἰς τοὺτους ἀνήκει ἡ ἀνωτάτη ἡγεσία), ἐνῶ ἄλλοι συγγραφεῖς δίδουσιν πολὺ εὐρύτερον περιεχόμενον εἰς τὸν ὄρον τοῦτον. Βλ. π.χ. Eckardstein, σελ. 17.

46. Περὶ τῆς περιγραφῆς καθηκόντων βλ. Μπανταλούκα, Ὀργανωτική, σελ. 55 ἐπ.

τά όποια άποτελούν τόν «προσδιορισμόν προσόντων»⁴⁷ (Job specification - Anforderungsbild) τών ΗΣ.

Έάν έν ήγετικόν στέλεχος συμβουλευθῆ τήν σχετικήν βιβλιογραφίαν ώς πρός τά καθήκοντά του, θά πληροφορηθῆ, ότι εἶναι υπεύθυνον διά τά πάντα έντός τών όρίων τῆς άρμοδιότητός του⁴⁸. Εἶναι τοῦτο, δηλαδή, υπεύθυνον γενικῶς διά τό περιβάλλον, έντός τοῦ όποίου ἐργάζονται οἱ ύφισταμένοι συνεργάται του καί θεωρεῖται ώς ίκανόν ήγετικόν στέλεχος, ἐφ' όσον ἐπιτυγχάνει συνθήκας προαγούσας τήν άποτελεσματικήν ἐργασίαν. Κατά μίαν «λακωνικήν» ἐκφρασιν «καθήκον τών ΗΣ εἶναι νά άπελευθερώσουν τās δυνάμεις τών ύφισταμένων των»⁴⁹ ἢ, ἄλλως, «νά δημιουργήσουν τοιοῦτο περιβάλλον διά τήν υπ'αὐτούς ομάδα,ώστε τά ἐπί μέρους άτομα νά συμβάλλουν εἰς τήν ἐπίτευξιν τών στόχων τῆς ομάδος μέ τό ἐλάχιστον δυνατόν κόστος»⁵⁰.

Τά ἐπί μέρους καθήκοντα, τά όποια πρέπει νά ἐκτελέσῃ ἕκαστον ήγετικόν στέλεχος ἔχουν διακριθῆ εἰς ομάδας όμοειδῶν καθηκόντων, άποκαλουμένας λειτουργίας⁵¹ (Functions) ἢ δραστηριότητας, κατά διαφόρους τρόπους.

Ό Fayol πρῶτος ανέπτυξεν, ότι τό ἔργον παντός «διοικητοῦ» περιλαμβάνει πρόβλεψιν, ὀργάνωσιν, διεύθυνσιν, συντονισμόν καί ἔλεγχον. Τήν άποψιν ταύτην ἐδέχθη καί ὁ ἀείμνηστος Καθηγητής Ι. Χρυσόχοῦ⁵², ὁ πρῶτος έν Ἑλλάδι διδάξας Ὀργανωτικήν εἰς τήν Ἀνωτάτην Βιομηχανικήν Σχολήν Πειραιῶς.

Εἰς τήν σχετικήν βιβλιογραφίαν συναντῶνται διάφοροι τάσεις ὀμαδοποιήσεως τών καθηκόντων τών ήγετικῶν στελεχῶν βάσει διαφόρων κριτηρίων⁵³.

47. Περί τοῦ προσδιορισμοῦ προσόντων βλ. Μπανταλούκα, Ὀργανωτική, σελ. 59 ἔπ.

48. Flory, σελ. 151: «A Manager who consults the current management literature will find that he has responsibility for just about everything. He is expected to have the wisdom of Solomon, the teaching of Socrates, and the patience of Job».

49. Flory, σελ. 181: «The purpose of management is ... to release the power of man».

50. Koontz/O'Donnell, σελ. 7.

51. Λειτουργία εἶναι τό εἶδος τών ἐνεργειῶν (ἐργασιῶν) ἢ τῆς δραστηριότητος, τό κατάλληλον ἢ άρμόζον εἰς τι πρόσωπον ἢ πράγμα ἢ εἰς τινα ὀργάνωσιν. Βλ. Random, «Function».

52. Βλ. Χρυσόχοῦ, σελ. 206 ἔπ.

53. Βλ. Ackoff/Sasieni, σελ. 16-19: Οὔτοι χαρακτηρίζουν ώς στοιχεῖα ἑκάστου ὀργανισμοῦ (οἰκονομικῆς μονάδος), τά όποια άποτελούν τό πεδῖον δράσεως τών ήγετικῶν στελεχῶν τά ἑξῆς: 1) Περιεχόμενον (άποτελούμενον ἀπό ἀνθρώπους, μηχανήματα, ὑλικά καί οἰκονομικούς πόρους), 2) Δομή, 3) Ἐπικοινωνία καί 4) Ἐλεγχος. — Βλ. Mc Naughton, σελ. 77-81. Κατ' ἐκεῖνον αἱ δραστηριότητες παντός ήγετικῶν στελεχῶν ἀνάγονται εἰς τήν σφαιραν τῆς «ήγεσίας» (Leadership), δημιουργίας συστήματος (System) καί διεξαγωγῆς ἑλέγχου (Control). — Κατά Μπανταλούκα, Ὀργανωτική, σελ. 132, τά καθήκοντα τών ήγετῶν διακρίνονται εἰς ἴθιυοντα ἢ διευθυντικά, περιλαμβάνοντα δικαιώματα ἑξουσίας ἢ διοικήσεως καί δευτερευόντως εἰς λειτουργικά ἢ πραγματοποιήσεως προσωπικοῦ ἔργου. — Κατά τοὺς Krech/Crutchfield, Ballachee, αἱ δραστηριότητες τών ήγετῶν εἶναι: συντονισμός, σχεδιασμός, καθορισμός πολιτικῆς, ἀντιπροσώπευσις πρός τά ἔξω, ἔλεγχος, πειθαρχική παρακολούθησις, διαιτητεύσεις, παραδειγματισμός κ.ά. — Βλ. Lawless, σελ. 312-314 — Σημαντικόν ρόλον εἰς τόν τρόπον, μέ τόν όποῖον ἀντιμετώπιζεται τό θέμα τών βασικωτέρων δραστηριοτήτων καί καθηκόντων τών ΗΣ εἶναι ἡ «σχολή» ἢ ἡ ἔποψις ἀπό τήν όποίαν θεωρεῖται τό θέμα τῆς ήγεσίας. Έάν δηλ. ώς βασική δραστηριότης τοῦ ΗΣ θεωρεῖ-

Σήμερα επικρατεί μία παραλλαγή τῆς ἀπόψεως τοῦ Fayol, κατὰ τὴν ὁποίαν τὰ καθήκοντα τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν (μάντζερς) διακρίνονται εἰς τὰς ἐξῆς δραστηριότητες: Προγραμματισμός, ὀργάνωσις, στελέχωσις, διευθύνσις καὶ ἔλεγχος⁵⁴. Κατὰ τὴν ἄποψιν ταύτην κάθε ἡγετικὸν στέλεχος προγραμματίζει τὰς δραστηριότητας τῶν ὑφισταμένων του, ἐπιλέγει καὶ ἐκπαιδεύει αὐτούς, ὀργανώνει τὰς ὑπηρεσιακὰς σχέσεις, διευθύνει τὴν ἐργασίαν των καὶ ἀξιολογεῖ τὰ πραγματικὰ ἀποτελέσματα.

Ὁ προγραμματισμὸς εἰς τὴν εὐρείαν του ἔννοιαν, ἣ ὁποία ἔχει τὸ νόημα τῆς προπαρασκευῆς, περιλαμβάνει τὴν πρόβλεψιν, τὸν καθορισμὸν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν, τὴν διατύπωσιν τῆς πολιτικῆς, τὴν κατὰστροφῶν σχεδίων δράσεως καὶ τὴν ἐκπόνησιν προγραμμάτων⁵⁵.

Πρόβλεψις καλεῖται ἡ ἔγκαιρος καὶ ἐπαρκὴς περιοδικὴ πρόγνωσις τῶν μελλουσῶν ἐξελίξεων καὶ διάγνωσις ἐπερχομένων μεταβολῶν ὑφισταμένης καταστάσεως τῶν ἐπιχειρηματικῶν ὑποθέσεων καὶ τῶν συνθηκῶν τοῦ περιβάλλοντος⁵⁶.

Ἄντικειμενικὸς σκοπὸς εἶναι ἡ βασικὴ ἐπιδιώξις συγκεκριμένων ἀποτελεσμάτων εἰς τὸ μέλλον. Ὁ ἀντικειμενικὸς σκοπὸς διασπᾶται εἰς ἐπὶ μέρους σκοπούς,

ταὶ α) ἡ λήψις ἀποφάσεων, β) ἡ προσωπικὴ του συμπεριφορὰ καὶ αἱ διαπροσωπικαὶ του σχέσεις ἢ γ) αἱ λειτουργίαι καὶ αἱ διαδικασίαι, τὰς ὁποίας συνήθως ἐκτελεῖ. Βλ. σχετικῶς Koontz/O'Donnell, σελ. 438-439. Οὕτω π.χ. ὁ Drucker ἀνήκει εἰς τὴν (α) σχολὴν (Βλ. Drucker, Effective Management, σελ. 113), ἐνῶ οἱ Koontz/O'Donnell ἀνήκουν εἰς τὴν (γ) σχολὴν (Βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 439—Κατὰ τοὺς Haner/Ford, σελ. 6: αἱ βασικαὶ λειτουργίαι διοικήσεως ἐπιχειρήσεων εἶναι: 1. Προγραμματισμὸς (ἢ σχεδιασμὸς), ὀργάνωσις, ἐκτέλεσις καὶ ἔλεγχος. — Κατὰ τὸν Schutenhaus, σελ. 61, αἱ δραστηριότητες τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν ταξινομοῦνται εἰς τὰς κατηγορίας: σχεδιασμὸς (ἢ προγραμματισμὸς), συμβουλαί, ὀργάνωσις, ἔλεγχος καὶ σύσκεψις — Yoder/Heneman/Turnbull/Stone, σελ. 10.7, (προγραμματισμὸς, ὀργάνωσις, διευθύνσις, συντονισμὸς καὶ ἔλεγχος) — National Industrial Conference Board, σελ. 0 καὶ 13-17 (προγραμματισμὸς, ὀργάνωσις, παρακίνησις καὶ ἔλεγχος). — Allen, σελ. 24-26 (προγραμματισμὸς, ὀργάνωσις, συντονισμὸς, παρακίνησις καὶ ἔλεγχος). Bendixen/Schnelle/Staehle, σελ. 10 (προγραμματισμὸς, ὀργάνωσις, παρακίνησις καὶ ἔλεγχος). Harbison/Myers, σελ. 70: «The key functions of management are: (1) The Undertaking of risk and handling of uncertainty; (2) Planning and innovation; (3) Coordination, administration and control; (4) Routine supervision». — Barnard, σελ. 85-92: Four sectors of leadership behavior: 1. The Determination of objectives, 2. The manipulation of means, 3. The instrumentality of action, 4. The stimulation of coordinated action. — Baldini, Προϊστάμενος, σελ. 10-13. Καθήκοντα διευθυντικῆς δραστηριότητος: 1. Κυρίως διευθυντικὴ δραστηριότης, 2. Διοικητικὴ προσωπικῆς, 3. Διατήρησις τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ ἐξοπλισμοῦ εἰς ἱκανοποιητικὴν ἀπόδοσιν, 4. Ἐκπαιδευτικὴ προσωπικῆς. — Bernhard, σελ. 43: Τὰ τρία εἶδη τῆς δραστηριότητος τῶν ΗΣ: ὀργάνωσις/λειτουργία, προγραμματισμὸς/καινοτομία, ἡγεσία/ὀλοκληρώσις—Brech, σελ. 1025/1026.

54. Koontz/O'Donnell, Βλ. ἐπίσης Haiman, σελ. 21-22 καὶ 23-24.—Ἑλληνιστί, βλ. σχετικῶς ΕΕΔΕ, σελ. 12-15 — Πρβλ. Duval/Michaud, σελ. 147 ἐπ. — Πρβλ. Μπούκη, σελ. 29-35, περὶ λειτουργιῶν τοῦ μάντζερντ βλ. σελ. 30-31. — Baldini, Προϊστάμενος, σελ. 10 ἐπ. — Κατὰ τζουράκη, σελ. 441 — Πρβλ. Mommson, Policy, σελ. 613 — Πρβλ. NICB σελ. 4 — Βλ. Mc Larny — Yoder/Heneman/Turnbull/Stone, σελ. 10.7.

55. Ἀναλυτικῶς περὶ προγραμματισμοῦ, βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 81-230.

56. Βλ. Μπανταλούκα, Ὀργανωτικὴ, σελ. 67 — Ἐπίσης βλ. ΕΕΔΕ, σελ. 13.

ἀποκαλούμενους στόχους, οἱ ὅποιοι ἱεραρχοῦνται λειτουργικῶς καὶ κατανέμονται διαχρονικῶς καὶ διαχωρικῶς.

Πολιτικὴ καλεῖται τὸ σύνολον τῶν γενικῶν κανόνων κατευθύνσεως μελλοντικῶν ἐνεργειῶν, τὸ ὅποιον χρησιμεύει ὡς πλαίσιον τῆς δραστηριότητος τῆς οἰκονομικῆς μονάδος⁵⁷.

Σχέδια δράσεως εἶναι αἱ προδιαγραφαὶ μετὰ χρονικῆς κλιμακώσεως τῶν ἐπιμέρους δραστηριοτήτων τῆς οἰκονομικῆς μονάδος καὶ προσαρμογῆς τούτων πρὸς τὰς κατευθύνσεις τῆς πολιτικῆς πρὸς σταδιακὴν ἐπίτευξιν τῶν στόχων⁵⁸.

Προγράμματα εἶναι τὰ κύρια μέσα πραγματοποιήσεως τῶν προδιαγεγραμμένων ἐνεργειῶν εἰς τὰ οἰκεῖα σχέδια δράσεως τῆς οἰκονομικῆς μονάδος.

Ὁ προγραμματισμός, λοιπόν, ἀναφέρεται πρωτίστως εἰς τὸ μέλλον, τόσον τὸ ἄμεσον, ὅσον καὶ τὸ ἀπώτερον, ἀλλ' ἐπίσης ἀναφέρεται καὶ εἰς τὸ παρόν, καθ' ὅσον προδιαγράφει τὸν τρόπον μεταβάσεως ἐκ τῆς παρούσης καταστάσεως εἰς τὸν τεθέντα ἀντικειμενικὸν σκοπὸν, δηλ. εἰς τὴν ἐπιθυμητὴν διὰ τὸ μέλλον κατάστασιν.

Κατὰ τὸν προγραμματισμὸν τὸ ΗΣ πρέπει κατ' ἀρχὴν νὰ προβλέψῃ τὰ πιθανὰ προβλήματα καὶ τὰς ἐδκαιρίας, αἱ ὁποῖαι θὰ παρουσιασθοῦν εἰς τὸ μέλλον. Πρὸς ὑποβοήθησιν τῶν ΗΣ εἰς τὸ ἔργον τοῦτο χρησιμοποιεῖται ἀριθμὸς μεθόδων καὶ τεχνικῶν, συνεχῶς αἰξανόμενος, εἰς τὰς ὁποίας μεταξὺ ἄλλων περιλαμβάνονται:

— ἀνάλυσις οἰκονομικῶν δεδομένων, προβολαὶ ἐξ ἐκθέσεων περὶ μεγεθῶν τοῦ παρόντος,

— τεχνικαὶ διαγνώσεως τῶν μεταβολῶν τῶν τάσεων καὶ διαθέσεων τοῦ ἀγοραστικοῦ κοινοῦ, τῶν ἐργαζομένων κλπ., αἱ ὁποῖαι ἐπηρεάζουν τὴν ἐργασίαν τῶν ΗΣ,

— γνώσεις ἐκ τῶν διαγωγικῶν ἐπιστημῶν⁵⁹, αἱ ὁποῖαι ἔχουν ὡς σκοπὸν νὰ καταστήσουν πλέον κατανοητὴν καὶ ἐπιδεκτικὴν προβλέψεως τὴν ἐντὸς τῶν οἰκονομικῶν μονάδων ἐκδηλουμένην συμπεριφορὰν τῶν μεμονωμένων ἀτόμων καὶ τῶν ὁμάδων,

— μεθόδους τῆς ἐπιχειρησιακῆς ἐρεῦνης (Operations Research), αἱ ὁποῖαι δύνανται νὰ βοηθήσουν τὸ ΗΣ εἰς τὴν ὀρθὴν στάθμισιν τῶν συνεπειῶν διαφόρων μεταβολῶν ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, κ.ἄ.

Τὰ ΗΣ δηλαδὴ ὀφείλουσι σήμερον νὰ ἀναπτύξουν περισσοτέρας καὶ νέας δεξιότητας προκειμένου νὰ ἀνταπεξέλθουν ἐπιτυχέστερον εἰς τὸν ὀξὺν ἀνταγωνισμὸν πρὸς κατάλυσιν τῶν ἐπιχειρησιακῶν θέσεων. Τοῦτο, ὅμως, δὲν σημαίνει ὅτι αἱ δεξιότητες αὗται ἀντικαθιστοῦν τὴν ἐκ παραδόσεως ἀπαραίτητον δεξιότητα ὀρθῆς

57. Περὶ πολιτικῆς βλ. ἀναλυτικώτερα Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 68/69.

58. Περὶ σχεδίων καὶ σχεδιασμοῦ βλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 70/71.

59. Ὁ ἀγγλοσαξωνικὸς ὅρος «Behavioral Sciences» ἀποδίδεται, ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον εἰς τὴν ἑλληνικὴν, ὡς «ἐπιστῆμαι συμπεριφορᾶς». Βλ. Ἀθανασόπουλος, σελ. 714. Ἐν τούτοις, εἰς τὴν παροῦσαν ἐργασίαν προτιμᾶται ὡς πλέον δόκιμος, ὁ ὑπὸ τῆς κυρίας Ἑμμανουήλ (καθηγητρίδος τῆς ΑΒΣ Πειραιῶς) χρησιμοποιούμενος ὅρος «διαγωγικαὶ ἐπιστῆμαι». Βλ. Ἑμμανουήλ, (Ἀνωτάτη Παιδεία) σελ. 978.

δαισθήσεως, διὰ νεωτέρων πλέον «λογικῶν» μεθόδων. Τοῦναντίον ἡ δαισθητικὴ παραμένει καὶ σήμερον βασικὸν ὄπλον τοῦ ΗΣ, καθ' ὅσον ἡ πρόβλεψις ἀπέχει τόσον πολὺ ἀπὸ τοῦ νὰ θεωρηθῆ ὡς «ἀκριβῆς ἐπιστήμη», ὥστε τὸ ΗΣ πρέπει νὰ βασισθῆ ἐπὶ τῆς κρίσεως καὶ τῆς πείρας του διὰ νὰ καταλήξῃ εἰς ἀποφάσεις περὶ τῆς σημασίας τῶν διαφορῶν στοιχείων, τὰ ὁποῖα εὐρίσκονται εἰς τὴν διάθεσιν του⁶⁰.

Μετὰ τὴν ἐκτίμησιν τοῦ μέλλοντος, ὁ προγραμματισμὸς ὑπὸ τὴν εὐρεΐαν αὐτοῦ ἔννοια περιλαμβάνει τὸν καθορισμὸν τῶν πρὸς ἐπίτευξιν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν. Ὁ καθορισμὸς τῶν σκοπῶν αὐτῶν εἶναι βασικὸν καθήκον τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας. Ἐν τούτοις, εἰς πολλὰς ἐπιχειρήσεις πολλὰ ΗΣ καὶ εἰς διαφοροὺς βαθμίδας ἱεραρχίας συμβάλουν εἰς τὴν δημιουργίαν τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, πρὸ τοῦ τελικοῦ καθορισμοῦ αὐτῶν⁶¹.

Ἐπὶ πλέον ὁ προγραμματισμὸς περιλαμβάνει τὸν καθορισμὸν πολιτικῆς, βάσει τῆς ὁποίας θὰ ἐπιδιωχθῶν οἱ τεθέντες σκοποὶ, τὴν κατάστρωσιν σχεδίου δράσεως, τὸ ὁποῖον θὰ ἀκολουθηθῆ, τὸν καθορισμὸν διαδικασιῶν, αἱ ὁποῖαι θὰ χρησιμοποιοῦν, τὴν ἐκπόνησιν προγραμμάτων καὶ προϋπολογισμῶν πρὸς ἐκτέλεσιν.

Ὁ ρ γ ἄ ν ω σ ι ς ἀποκαλεῖται ἡ διαδικασία τῆς ὀρθολογικῆς ὁμαδοποιήσεως καθηκόντων (πρὸς ἐκτέλεσιν ἐργασιῶν) εἰς θέσεις ἐργασίας, τῆς ὀριοθετήσεως τῆς εὐθύνης καὶ τῆς ἐξουσίας ἐκάστης θέσεως, τῆς συνδέσεως περισσοτέρων θέσεων ἐργασίας εἰς εὐρύτερας ἐνότητες ἢ ὑποσυστήματα (τμήματα, τομεῖς, ὑπηρεσιᾶς κλπ.) καὶ καθορισμῶν τῶν ἐπισήμων (τυπικῶν)⁶² ἱεραρχικῶν σχέσεων (σχέσεων ἐργασίας) ὡς καὶ τοῦ συστήματος ἐπικοινωνίας (σχέσεων ἐπικοινωνίας)⁶³.

Ἐχει ἐξακριβωθῆ⁶⁴, ὅτι τὰ αὐτὰ πρόσωπα, μὲ τὰ αὐτὰ μέσα εἰς τὴν διάθεσιν των, ἐπιφέρουν πολὺ διαφορετικὰ ἀποτελέσματα, ἐξαρτώμενα ἐκ τοῦ τρόπου, μὲ τὸν ὁποῖον τὰ πρόσωπα αὐτὰ εἶναι ὀργανωμένα εἰς ὑποσυστήματα. Ἐφ' ὅσον τὸ ἡγετικὸν στέλεχος ἐπιδιώκει τὴν ἐπιτυχίαν τεθέντων σκοπῶν μὲ τὴν συνεργασίαν ἄλλων ἀτόμων, ὡς ἐκ τῆς φύσεως τῆς ἐργασίας του, ἐνδιαφέρεται διὰ τὴν ἀρίστην ὀργάνωσιν τοῦ ὑπ' αὐτοῦ διευθυνομένου ὑποσυστήματος, ὥστε νὰ ἐκτελεσθῆ ἐπιτυχῶς τὸ ἔργον, διὰ τὸ ὁποῖον εἶναι ὑπεύθυνον.

Ἡ ἀπόφασις διὰ τὴν μορφήν τῆς δομῆς ὀλοκλήρου τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἔν ἐκ τῶν σημαντικῶν καθήκοντων τῆς ἀνωτάτης ἡγεσίας. Καθῆκοντα ὁμοῦ ὀργάνωσιν εἶναι καὶ τὰ ΗΣ ὄλων τῶν βαθμίδων ἱεραρχίας μόνον, διὰ τὰ ὑπ' αὐτὰ ὑποσυστήματα.

Ἐκαστον ΗΣ ὑποχρεοῦται ἐπὶ πλέον νὰ ἀναθέσῃ τμήμα τῆς ἐξουσίας του εἰς ὑφισταμένους του, διὰ νὰ ἐπιτύχῃ τὴν ἀρίστην ἀπόδοσιν τῶν ἱκανοτήτων του.

60. Wikstrom, Competence, σελ. 14α.

61. Wikstrom, Competence, σελ. 14β.

62. Περὶ τυπικῆς ὀργάνωσιν καὶ τυπικῶν σχέσεων βλ. Γιαννοῦζα/Κάρζο.

63. Πρβλ. Μπανταλούκα, Ὁργανωτικὴ, σελ. 9—βλ. ΕΕΔΕ, σελ. 13/14. — Ἀναλυτικῶς περὶ ὀργάνωσιν βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 231/432.

64. Wikstrom, Competence, σελ. 15.

Πρέπει δηλ. νά ἀποφασίση πόσην καί ποίαν εὐθύνην καί ἐξουσίαν θά ἀναθέσῃ καί εἰς ποίους ὑφισταμένους του.

Ἐπίσης πρέπει τὸ ΗΣ νά ἐξασφαλίσῃ τοιαύτας σχέσεις μεταξύ τῶν ὑφισταμένων του, ὥστε ἕκαστος τούτων νά ἔχη εἰς τὴν διάθεσίν του τὰς πληροφορίας, τὰς ὁποίας χρειάζεται διὰ τὴν ἐργασίαν του. Ἀκόμη πρέπει νά δημιουργήσῃ καί διατηρήσῃ καταλλήλους σχέσεις τοῦ τμήματός του μετὰ τῶν ὑπολοίπων ὑποσυστημάτων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Συμπερασματικῶς, ἡ ὀργάνωσις παντός ὑποσυστήματος συμβάλλει ἀποφασιστικῶς εἰς τὴν ἐπιτυχίαν ἢ ἀποτυχίαν του ὡς καί τοῦ ἐπὶ κεφαλῆς αὐτοῦ. Καθῆκον, ἄρα, ἐκάστου ΗΣ εἶναι νά μεριμνᾷ διὰ τὴν προσαρμογὴν τῆς ὀργανώσεως εἰς τὰς ἐκάστοτε ἰσχυούσας συνθήκας⁶⁵.

Σ τ ε λ ἔ χ ω σ ι ς καλεῖται ἀφ' ἑνὸς μὲν τὸ σύνολον τῶν ἐνεργειῶν διὰ τὴν συνεχεῖ ἐπ' ἀνδρωσιν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος ἢ ὑποσυστήματος αὐτῆς, διὰ καταλλήλων καί ἐπαρκῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, ἀφ' ἑτέρου δὲ ἡ ἐκάστοτε ἐπιτυγχανομένη κατάστασις, ἡ ὁποία εἶναι ἀποτέλεσμα τῆς διαδικασίας στελεχώσεως⁶⁶.

Ἡ σημασία τῆς στελεχώσεως γίνεται καταφανὴς ἐὰν ἀναλογισθῇ τις, ὅτι καὶ ὁ καλύτερος προγραμματισμὸς εἰς τὴν καλύτερον ὀργανωμένην μονάδα, δὲν δύνανται νά ἀποφέρουν οὐδὲν ἀποτέλεσμα ἐὰν δὲν ὑπάρχουν τὰ κατάλληλα πρόσωπα καί δὴ τὰ κατάλληλα ἡγετικά στελέχη. Πρέπει ἐπομένως, αἱ θέσεις, αἱ ὁποῖαι καθορίσθησαν κατὰ τὴν δημιουργίαν τῆς ὀργανωτικῆς διάρθρωσεως καί κυρίως αἱ ἡγετικαὶ τοιαῦται, νά πληρωθοῦν δι' ἀτόμων, τῶν ὁποίων τὰ προσόντα ἐγγυῶνται, κατὰ τὸ δυνατόν, τὴν ἐκπλήρωσιν τῶν ἀντιστοιχῶν καθηκόντων⁶⁷.

Εἰς τὸ σημεῖον τοῦτο πρέπει νά τονισθῇ ὅτι ἐν λίαν βασικὸν καθῆκον παντός ἡγετικοῦ στελέχους ἀποτελεῖ ἡ μέριμνα τούτου πρὸς ἐξασφάλισιν ἱκανῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, τὰ ὁποῖα θά τὸ διαδεχθοῦν⁶⁸, καθ' ὅσον ἕκαστος ΗΣ εἶναι συνυπεύθυνον διὰ τὴν διατήρησιν ἱκανῆς ἡγεσίας δι' ὅλην τὴν ἐπιχείρησιν⁶⁹. Σήμερον θεωρεῖται ὡς αὐτονόητος ὑποχρέωσις ἐκάστου ἡγετικοῦ στελέχους ἢ πρὸς τοὺς ὑφισταμένους του βοήθεια καί παρακίνησις ἐκάστου ἐξ αὐτῶν, πρὸς μάθησιν, βελτίωσιν καί ἀνάπτυξιν εἰς τὸ πλαίσιον τῆς ἐργασίας του καί πρὸς πλήρη χρησιμοποίησιν τῶν δυνατοτήτων (δυνάμεών) του⁷⁰.

Τοῦτο δὲν ἀποτελεῖ ὑποχρέωσιν ἐκάστου ΗΣ μόνον πρὸς τὴν ἐπιχείρησιν εἰς τὴν ὁποίαν ἐργάζεται, ἀλλ' ἐπίσης πρὸς τὰ ἐπὶ μέρους ὑπὸ ἐξέλιξιν πρόσωπα καί πρὸς τὸ σύνολον τῆς κοινωνίας, εἰς τὴν ὁποίαν δρᾷ ἡ ἐπιχείρησις. Ὡς δὲ ἐπιτυχῶς ἐλέχθη, ἡ δημιουργία ὑψηλῆς ποιότητος ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι μᾶλλον

65. Βλ. Drucker, *Effective*, σελ. 56-57 καὶ 58. — Βλ. Hacon, σελ. 140.

66. Ἀναλυτικῶς περὶ «στελεχώσεως» βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 433-536.

67. Βλ. ΕΕΔΕ, σελ. 14.

68. Βλ. Flory, σελ. 154.

69. Βλ. Chorafas, *Führungskräfte*, σελ. 157.

70. Βλ. Drucker, *Effective*, σελ. 91-92—Βλ. Flory, σελ. 181 — Βλ. Schell, σελ. 14—Βλ. Mann, σελ. 189.

τὸ δυσχερέστερον καθήκον, τὸ ὁποῖον πρέπει νὰ ἐκπληρώσουν αἱ ὑπὸ ἀνάπτυξιν
 χώραι διὰ τὴν ἐξέλιξιν των εἰς βιομηχανικὰς κοινωνίας ⁷¹.

Παρ' ὄλην τὴν σπουδαιότητα, τὴν ὁποῖαν ἔχει ἡ ἐξασφάλις ἱκανῶν συνερ-
 γατῶν, πολλαὶ ἐπιχειρήσεις, ἀκόμη καὶ εἰς τὰς πλέον ἐξελιγμένας οἰκονομικῶς
 χώρας, γνωρίζουν λεπτομερείας δι' ὅλα τὰ ἐσωτερικὰ των θέματα, πλὴν διὰ τὸ
 προσωπικόν των καὶ ἀσχολοῦνται ἐπισταμένως μὲ ὅλα, ἐκτὸς ἀπὸ τὴν δημιουργίαν
 ἱκανῶν συνεργατῶν. Ἀπόδειξις τούτου εἶναι ἡ σημασία, τὴν ὁποῖαν ἀποδίδουν
 τοιαῦται ἐπιχειρήσεις π.χ. εἰς τὴν θέσιν τοῦ ὑπευθύνου μάρκετιγκ καὶ παραγωγῆς
 — πρᾶγμα τὸ ὁποῖον παρουσιάζεται καὶ εἰς τὸ ὄργανόγραμμα διαρθρώσεως τῶν
 ἐπιχειρήσεων τούτων — ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὴν θέσιν τοῦ προσωπάρχου.

Ἡ διευθύνσις περιλαμβάνει ὅλας ἐκεῖνας τὰς δραστηριότητας, αἱ
 ὁποῖαι ἀποβλέπουν εἰς τὸν χειρισμὸν τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος, κατὰ τρόπον,
 ὥστε πᾶσα προσπάθεια τούτου νὰ τείνῃ εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν τεθέντων ἀντικειμε-
 νικῶν σκοπῶν ⁷². Ὁ ρόλος τῆς δραστηριότητος ταύτης τῶν ΗΣ εἶναι σπουδαί-
 ος, καθ' ὅσον καὶ τὰ ἱκανώτερα ἄτομα, ἐργαζόμενα μὲ ἄριστον προγραμματι-
 σμὸν, εἰς ἀρτίως ὀργανωμένην οἰκονομικὴν μονάδα, ἢ τμῆμα ταύτης, δὲν δύνανται
 νὰ ἀποδώσουν εἰς τὸ ἀνώτατον ἐπίπεδον τῶν δυνάμεών των, ἐὰν δὲν ὑπάρχῃ ἡ κα-
 τάλληλος διευθύνσις. Ἐν προκειμένῳ ἡ ἡγεσία ἐκάστης ὑποδιαιρέσεως τῆς οἰ-
 κονομικῆς μονάδος διὰ τῆς καταλλήλου ἐπιβλέψεως, κατευθύνσεως καὶ συντο-
 κισμοῦ τῶν ἐνεργειῶν τῶν μελῶν ταύτης, ὡς καὶ διὰ τῆς συμπαραστάσεως πρὸς
 τοὺς ὑφισταμένους εἰς τὸ ἔργον των καὶ διὰ τῆς παρακινήσεως αὐτῶν παίζει βα-
 σικὸν ρόλον εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῶν σκοπῶν αὐτῆς ⁷³. Ὡς πρὸς τὴν παρακίνησιν
 ὑπάρχει ὁμοφωνία τῶν συγγραφέων, ὅτι δὲν εἶναι δυνατὴ ἡ ἀπ' εὐθείας παρακίνη-
 σις ἐνὸς ἐκάστου ὑφισταμένου, ἀλλὰ μόνον ἡ δημιουργία περιβάλλοντος ἐργασίας,
 ἐντὸς τοῦ ὁποίου θὰ εἶναι δυνατὴ ἡ εἰς τὸν μέγιστον βαθμὸν παρακίνησις τῶν ὑφι-
 σταμένων. Τὰ κίνητρα τῶν ἀνθρώπων δι' ἐργασίαν εἶναι τόσον πολὺπλοκα καὶ οἱ
 ἀστάθμητοι παράγοντες τόσον πολλοί, ὥστε ἡ προσπάθεια ἐκάστου ΗΣ πρέπει
 νὰ ἀποβλέπῃ εἰς τὴν δημιουργίαν, κατὰ τὸν πλέον ἐπιθυμητὸν τρόπον, συνθηκῶν
 αἱ ὁποῖαι ἔχουν ὡς ἀποτέλεσμα τὴν μεγίστην προθυμίαν τῶν ὑφισταμένων δι' ἐρ-
 γασίαν ⁷⁴.

Ὁ ἐλέγχος περιλαμβάνει τὸν καθορισμὸν τῶν κριτηρίων (διὰ καθο-
 ρισμοῦ προτύπων ἐκτελέσεως) διὰ τὴν κρίσιν τῶν πραγματικῶν ἀποτελεσμά-
 των, τὴν μέτρησιν τούτων καὶ σύγκρισιν αὐτῶν πρὸς τὰ πρότυπα, ὡς καὶ
 τὴν ἐκτίμησιν, αἰτιολόγησιν καὶ θεραπείαν (διόρθωσιν) τῶν τυχόν παρουσιαζομέ-
 νων σημαντικῶν ἀρνητικῶν ἀποκλίσεων ⁷⁵. Πρὸς ἐπίτευξιν τῶν σκοπῶν τοῦ ἐλέγ-

71. Βλ. Harbison/Myers, σελ. 73.

72. Ἀναλυτικῶς περὶ «διευθύνσεως» βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 537-638.

73. Βλ. ΕΕΔΕ, σελ. 14/15.

74. Βλ. Wikstrom, Competence, σελ. 15β.

75. Ἀναλυτικῶς περὶ ἐλέγχου βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 639-738. — Πρβλ. Μπαντα-
 λούκα, Ὀργανωτικὴ, σελ. 80. — Πρβλ. ΕΕΔΕ, σελ. 15.

χου απαιτείται ἡ ὑπαρξίς καταλλήλου συστήματος ἐπικοινωνιῶν ⁷⁶ διὰ τὴν πληροφόρησιν τοῦ ΗΣ σχετικῶς πρὸς τὰ ἀποτελέσματα τῶν ἐνεργειῶν του, ὥστε νὰ δύναται τοῦτο νὰ προβῆ εἰς τὰς καταλλήλους ἐνεργείας διὰ τὴν τήρησιν τοῦ προδιαγραφέντος προγράμματος δράσεως.

Αἱ περιγραφεῖσαι λειτουργίαι τῶν ΗΣ (ἢ τὰ στοιχεῖα τῆς ἐργασίας αὐτῶν) δὲν εἶναι ἀνεξάρτητα μεταξύ των, ἀλλὰ ἀλληλοεξαρτῶνται. Ἐν ΗΣ προγραμματίζει τὴν ὀργάνωσιν τοῦ τμήματός του, τὴν στελέχωσιν, τὴν διεύθυνσιν καὶ τὸν ἔλεγχον, ἀλλ' ἐπίσης διευθύνει τοὺς ὑφισταμένους του πρὸς ἐπιδίωξιν τῶν προγραμματισθέντων σκοπῶν καὶ πρὸς ἔλεγχον τῶν ἀποτελεσμάτων τῶν προσπαθειῶν, καὶ ἐλέγχει τὸν προγραμματισμὸν καὶ τὰς ἄλλας δραστηριότητας. Δι' ὅλας τὰς δραστηριότητάς του καὶ δι' ἐκάστην ἐξ αὐτῶν τὸ ΗΣ λαμβάνει ἀποφάσεις. Τοῦτο δὲν σημαίνει, ὅτι ἡ λῆψις ἀποφάσεων ἀποτελεῖ μίαν ἐπιπρόσθετον λειτουργίαν τῶν ΗΣ. Ἡ λῆψις ἀποφάσεων εἶναι εὐρύτερα καὶ διαφορετικοῦ εἴδους δραστηριότης ἀπὸ τὰ ὡς ἄνω καθήκοντα (λειτουργίας) τῶν ΗΣ. Ἡ ἐπιτέλεσις ἐκάστου ἐκ τῶν ὡς ἄνω καθηκόντων των βασιζέται εἰς τὴν λῆψιν σειρᾶς ἀποφάσεων. Οὕτω κατὰ τὸν προγραμματισμὸν λαμβάνονται ἀποφάσεις πρὸς καθορισμὸν σκοπῶν, στόχων καὶ πολιτικῆς καὶ πρὸς κατὰστροφωσιν σχεδίων δράσεως καὶ προγραμμάτων. Κατὰ τὴν ὀργάνωσιν ἢ κατάληξις εἰς ὀρισμένον ὀργανωτικὸν σχῆμα, ἀποτελεῖ ἀπόφασιν. Ἡ λῆψις ἀποφάσεων κυριαρχεῖ ἐπὶ ἐκάστου τῶν πέντε λειτουργιῶν τῶν ΗΣ καὶ δὲν ἀποτελεῖ, ὡς ἐκ τούτου, ἓν ἐπὶ πλέον εἶδος καθηκόντων τῶν ΗΣ, ἀλλὰ τὴν καθ' ἑαυτοῦ ἐργασίαν αὐτῶν ⁷⁷.

Τὰ ὡς ἄνω καθήκοντα (λειτουργίαι ἢ δραστηριότητες) ἐκτελοῦνται ἀπὸ ὅλα τὰ ἡγετικά στελέχη ἀσχέτως τῆς βαθμίδος ἱεραρχίας, εἰς τὴν ὁποίαν ἀνήκουν. Ἀπὸ τὸν πρόεδρον, δηλ. μιᾶς ἐταιρείας, ἕως τὴν κατωτάτην βαθμίδα ΗΣ, δηλ. τὸν ἐπόπτην τῆς πρώτης γραμμῆς, ὅλα τὰ ἡγετικά στελέχη ἀσχολοῦνται καὶ μὲ τὰς πέντε δραστηριότητας.

Παρ' ὅτι ὁμοῦ δὲν διαφέρει ἡ φύσις τῶν καθηκόντων τῶν ΗΣ εἰς τὰς διαφόρους βαθμίδας ἱεραρχίας, διαφέρει ἐν τούτοις οὐσιαστικῶς τὸ περιεχόμενον αὐτῶν καὶ ἡ ἔκτασις των, ὡς ἐπίσης καὶ ἡ σχετικὴ σπουδαιότης ἐκάστης ἐκ τῶν περιγραφεισῶν δραστηριοτήτων εἰς ἐκάστην βαθμίδα ἱεραρχίας. Ἐν προκειμένῳ πρέπει, κατ' ἀρχὴν, νὰ διευκρινίσωμεν, ὅτι ὅλα τὰ ἡγετικά στελέχη ἐκτὸς τῶν καθαρῶς ἡγετικῶν καθηκόντων των (ἰθύνουσα ἐργασία), ὡς αὐτὰ ἀνελύθησαν ἀνωτέρω, καλεῖται νὰ ἐκτελῆ καὶ ἐκτελεστικὴν ἐργασίαν· π.χ. ὁ Γενικὸς Διευθυντὴς δέχεται κάποιον σπουδαῖον πελάτην, ὁ Διευθυντὴς Προσωπικοῦ συζητᾷ μὲ κάποιον

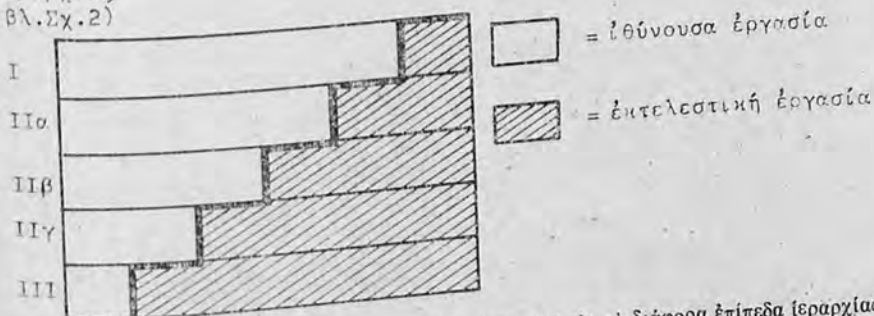
76. Ἀναλυτικῶς περὶ συστήματος ἐπικοινωνιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως βλ. Kanellopoulos, σελ. 61-118. — Ἐπίσης βλ. Μπανταλούκα, Ὀργανωτικὴ, σελ. 169-172. — Βλ. Κανελλόπουλον, σελ. 111-120.

77. Wikstrom, Competence, σελ. 16α — Καὶ κατὰ τὸν Kosiol, σελ. 100, ἡ λῆψις ἀποφάσεων (ὡς ἀντίπους τῆς ἐκτελέσεως), εἶναι τὸ χαρακτηριστικὸν στοιχεῖον πάσης ἡγετικῆς θέσεως ἐργασίας, τὸ ὁποῖον διακρίνει ταύτην ἀπὸ τὰς μὴ ἡγετικὰς θέσεις ἐργασίας (δηλ. τὰς ἀπλᾶς ἐκτελεστικὰς τοιαύτας). Καὶ εἰς τὴν σελ. 101 τονίζει: «Leiten vollzieht sich zunächst im Entscheiden». Περὶ ἀποφάσεων καὶ τῶν εἰδῶν αὐτῶν γράφει ὁ ἴδιος εἰς τὰς σελ. 102 καὶ 121. — Περὶ τῶν εἰδῶν ἀποφάσεων βλ. ἐπίσης Μπανταλούκα, Ὀργανωτικὴ, σελ. 136/137.

υποψήφιο ήγικτικό στέλεχος, ὁ Διευθυντής τοῦ Τεχνικοῦ Τμήματος καθορίζει ὀρίσμενας λεπτομερείας εἰς τὸν σχεδιασμὸν προϊόντων.

Τὰ ήγικτικά στελέχη τῆς ἀνωτάτης βαθμίδος (chief executive) ἀναλίσκουν ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον μικρὸν μόνον μέρος τοῦ χρόνου τῶν δι' ἐκτελεστικὰς ἐργασίας. Τὸ ποσοστὸν ὁμῶς ἐκτελεστικῶν ἐργασιῶν αὐξάνει ἀπὸ βαθμίδος εἰς βαθμίδα, τὸσον κατερχόμεθα τὴν ἱεραρχικὴν κλίμακα. Οὕτω τὰ κατώτατα ΗΣ ἀναλίσκουν τὸ μέγιστον μέρος τοῦ χρόνου τῶν εἰς ἐκτελεστικὰς ἐργασίας ⁷⁸. Ἡ σχέσις αὕτη παρουσιάζεται εἰς τὸ σχῆμα 6.

Βαθμίδες
ἱεραρχίας
(βλ. Σχ. 2)



Σχῆμα 6. Σχέσις ἰθύνουσας καὶ ἐκτελεστικῆς ἐργασίας εἰς τὰ διάφορα ἐπίπεδα ἱεραρχίας.

Ἄλλὰ καὶ ἐντὸς τῆς περιοχῆς τῶν ἰθυνόντων καθηκόντων παρουσιάζονται διαφοραὶ μεταξὺ τῶν διαφόρων βαθμίδων ἱεραρχίας π.χ. ὁ Πρόεδρος τῆς ἐταιρείας, δαπανᾷ τὸ μέγιστον μέρος τοῦ χρόνου τοῦ εἰς τὸν προγραμματισμὸν καὶ τὸν ἔλεγχον καὶ ὀλιγώτερον εἰς τὴν ἐξασφάλισιν καταλλήλων στελεχῶν καὶ εἰς τὴν διεύθυνσιν, ἐνῶ ὁ κατώτερος προϊστάμενος ἀφιερώνει ἀναλογικῶς ὀλιγώτερον χρόνον διὰ τὸν προγραμματισμὸν καὶ τὴν ὀργάνωσιν καὶ περισσότερον διὰ τὴν διεύθυνσιν καὶ τὸν ἔλεγχον. Ὡς ἐκ τούτου, ὁ χρόνος καὶ ἡ προσπάθεια ἢ δαπανοδιεύθυνσιν καὶ τὸν ἔλεγχον. Ὡς ἐκ τούτου, ὁ χρόνος καὶ ἡ προσπάθεια ἢ δαπανομένων εἰς διαφόρους δραστηριότητες καθορίζεται ὑπὸ τῆς βαθμίδος τοῦ ήγικτικοῦ στελέχους εἰς τὴν ἱεραρχίαν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος ⁷⁹. Βλ. σχῆμα 7.

IV. Προσόντα τῶν ήγικτικῶν στελεχῶν

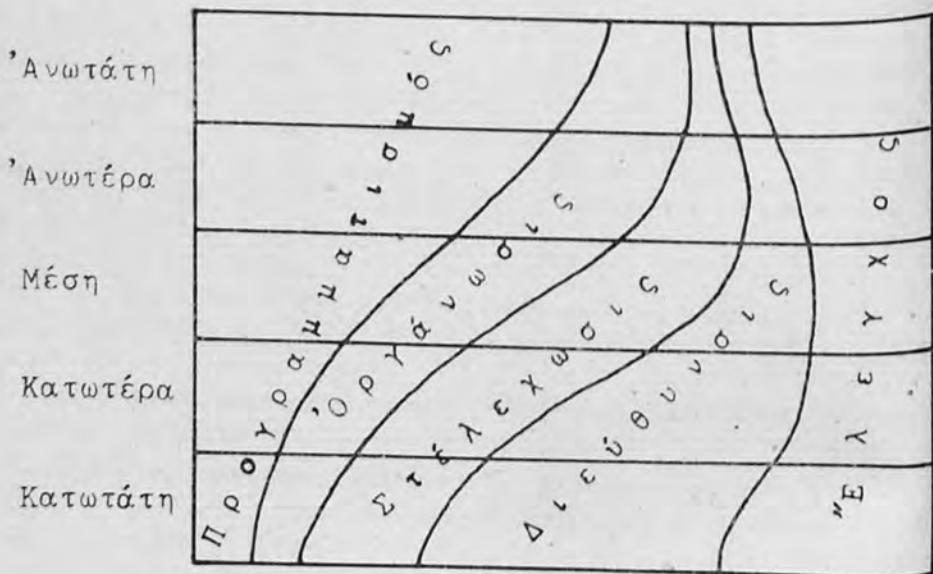
Πρὸς ἐκπλήρωσιν τῶν καθηκόντων τοῦ ἑκαστον ήγικτικὸν στέλεχος πρέπει νὰ ἔχη ὀρισμένα προσόντα. Τὰ προσόντα ταῦτα παρουσιάζουν διαφορὰς μεταξὺ τῶν πρὸς πλήρωσιν ήγικτικῶν θέσεων, ἀναλόγως τῶν καθηκόντων, τὰ ὀποῖα ἀντι-

⁷⁸. Allen, σελ. 26/27 — Βλ. Haner/Ford, σελ. 5. Κάνουν διάκρισιν μεταξὺ Innovative Assignments καὶ Strict Routine. — Βλ. Camra, σελ. 81/82. Δίδει σχηματικῶς τὸ περιεχόμενο τῆς δρατηριότητος τῶν ΗΣ — Βλ. Scanlan, σελ. 8 ἐπ.

⁷⁹. Βλ. Haimann, σελ. 23-24.

στοιχούν εις ἐκάστην. Ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον τὰ ἡγετικά στελέχη δὲν προορίζονται ἐξ ἀρχῆς δι' ὠρισμένην θέσιν, ἀλλὰ θεωροῦνται ὡς τὸ ἐν ἀναπτύξει γενικὸν ἡγετικὸν δυναμικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, τὸ ὁποῖον θὰ χρησιμοποιοθῆ ὡς δεξαμενὴ ἱκανῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, τὰ ὁποῖα, ὅταν θὰ διαφανοῦν ἡγετικά θέσεις ἐργασίας πρὸς πλήρωσιν, θὰ προσαρμοσθοῦν πρὸς τὰς συγκεκριμένας ἀπαιτήσεις τῶν

Βαθμίδες
ἡγετικῶν
στελεχῶν



Δραστηριότητες τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν

Σχῆμα 7. Αἱ λειτουργίαι τῆς διοικήσεως εἰς τὰς διαφόρους βαθμίδας ἱεραρχίας.

θέσεων τούτων. Γενῶνται, ὅθεν, τὸ ἐρώτημα, ἐὰν εἶναι δυνατόν νὰ περιγραφῆ τὸ γενικὸ «πορτραῖτο» τῶν ἐπιτυχῶν ΗΣ, δηλ. νὰ καθορισθοῦν τὰ προσόντα, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ ἔχη πᾶν ἡγετικὸν στέλεχος, ὥστε διὰ τῆς ἀναπτύξεως τῶν ΗΣ νὰ ἐπιδιωχθῆ ἢ προσέγγις πρὸς τὸ πρότυπον τοῦτο. Ἐν προκειμένῳ ἔχουν ἀναπτυχθῆ τρεῖς θεωρίαι⁸⁰:

α) Ἡ θεωρία τῶν ἰδιοτήτων βασίζεται εἰς τὴν ὑπόθεσιν, ὅτι τὰ καθήκοντα ὄλων τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν παρουσιάζουν κοινὰ βασικά χαρακτηριστικά καὶ ὅτι πρὸς ἐκπλήρωσιν τῶν καθηκόντων τούτων ἀπαιτοῦνται ὠρισμένα κοινὰ προσωπικά χαρακτηριστικά⁸¹. Τοῦτο δὲν ἀποκλείει τὴν δυνατότητα, ἐφ'

80. Βλ. Biäsch/Lattmann, σελ. 593.

81. Π.χ. βλ. Argyris, Top Management. — Βλ. Flanagan—Βλ. Likert. — Βλ. Randle—Βλ. Rosen. — Βλ. Stogdill.

ὅσον τὰ καθήκοντα δύνανται νὰ ἐκτελεσθοῦν κατὰ διαφόρους τρόπους, ἀντιστοίχως διάφοροι ἰδιότητες ἢ συνδυασμοὶ ἰδιοτήτων νὰ ἱκανοποιοῦν τὰς ἀπαιτήσεις τῆς ἐργασίας.

β) Ἡ θεωρία τῆς καταστάσεως βασίζεται ἀντιθέτως εἰς τὴν ὑπόθεσιν, ὅτι τὰ ἡγετικά καθήκοντα ἐξαρτῶνται ἐκ τῆς ἐκάστοτε ἰσχυροῦσης καταστάσεως⁸², οὕτως ὥστε ταῦτα δὲν εἶναι τὰ αὐτὰ πάντοτε. Ἐξ αὐτῆς τῆς ἀπόψεως παρουσιάζονται, αἱ συνεχῶς ταχύτερον ἐπερχόμεναι μεταβολαί, τόσον τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅσον καὶ τοῦ περιβάλλοντος αὐτῆς, ὡς ἰδιαζούσης σημασίας.

γ) Ἡ θεωρία τῆς ὁμάδος ἐξηγεῖ τὴν ἡγεσίαν ὡς μίαν διαδικασίαν ἀναλαμβάνομένην πάντοτε ὑπὸ μίας ὁμάδος, οὕτως ὥστε ἡ καταλληλότης δι' ἡγεσίαν ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς δομῆς τῆς ὁμάδος, τῶν μελῶν αὐτῆς καὶ τῆς θέσεως τοῦ ὑπὸ ἐξέτασιν ΗΣ ἐντὸς αὐτῆς⁸³.

Ἡ θεωρία τῆς καταστάσεως καὶ ἡ θεωρία τῆς ὁμάδος, παρουσιάζουν τὸ πολὺπλοκον τῶν ἡγετικῶν καθηκόντων, ἀλλὰ δὲν δίδουν ἀπάντησιν εἰς τὸ ἐρώτημα ὡς πρὸς τὰ ἀπαραίτητα προσόντα πρὸς ἐκπλήρωσιν τῶν καθηκόντων τῶν ΗΣ. Ὅσον ἀφορᾷ εἰς τὴν θεωρίαν τῶν ἰδιοτήτων, ἔχουν γραφῆ πολλὰ⁸⁴. Κατ' ἀρχὴν ἀνεζητήθησαν αἱ ἰδιότητες καὶ τὰ προσόντα τῶν ἡγετῶν διὰ τῆς μελέτης τῶν ἐξωτερικῶν χαρακτηριστικῶν «μεγάλων ἀνδρῶν». Οὕτως, ἐπεδιώχθη συσχετισμὸς τοῦ ὕψους, τοῦ ὄγκου, τῆς ὑγείας, τῆς ἐμφάνισεως καὶ ἄλλων φυσικῶν παραγόντων⁸⁵ πρὸς τὴν ἐπιτυχίαν ἡγετικῶν προσωπικοτήτων. Δὲν εὐρέθη ὁμως ἀναμ-

82. Βλ. Biäsch, σελ. 107

83. Βλ. Atteslander. — Βλ. Cartwright/Zander. — Βλ. Hare.

84. Βλ. Bass/Deep, σελ. 144-147 — Βλ. Flory, σελ. 148/149 — Βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 447 καὶ 726 — Βλ. Stratoudakis, σελ. 103 καὶ 105 — Βλ. Black, Ἀνάπτυξεις, σελ. 10-13, 18-20 καὶ 22. — Βλ. Duval/Michaud, Ἀποτελεσματικότητα, σελ. 18 καὶ 19 — Βλ. Ἀθανασόπουλος, σελ. 727. — Γεδεών, σελ. 267, — Μπανταλούκας, Μικροοικονομική, σελ. 62-65 — Baldini, Προϊστάμενος, σελ. 13, 108-117 καὶ 129/130 — Βλ. Klein/Pedraglio/Chaimel/Millet/Simmonot, Μάνατζμεντ, σελ. 101 καὶ 103. — Lafrance, Μύησις, σελ. 47. Διακατοχὴ τῶν σχετικῶν τεχνικῶν γνώσεων, φυσικὴ ὑγεία, ἐνεργητικότης, ἠθικὴ ἐπιβολὴ καὶ ἐπιτηδεϊότης περὶ τὸ διοικεῖν. — Barnard, σελ. 92-102 (Ζωτικότης καὶ ἀντοχή, ἀποφασιστικότης, πειθῶ, ὑπευθυνότης, διανοητικὴ δυναμικότης) — Βλ. Schein, σελ. 37 — Βλ. Χολέβα, σελ. 209 — Βλ. Baumgarten, σελ. 136 ἐπ. — Βλ. Chorafas, Developing, σελ. 25-29 — Τὸ ἀμερικανικὸν ἐπιχειρηματικὸν περιοδικὸν Fortune, ἔκαμε ἔρευναν δι' ἐρωτηματολογίων καὶ κατέληξε εἰς τὸν ἀκόλουθον κατάλογον ἰδιοτήτων: κρίσις, πρωτοβουλία, ἀκεραιότης, προνοητικότης, ἐνεργητικότης, ... ἐπιεικεία εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις, ἀποφασιστικότης, ἀξιοπιστία, συναισθηματικὴ εὐστάθεια, εὐθύτης, φιλοδοξία, ἀφοσίωσις, ἀντικειμενικότης καὶ συνεργατικότης. — Βλ. Stryker — Βλ. Lewis/Stewart, σελ. 104 — Βλ. Edwards/Townsend, σελ. 33. Κατάλογος ἐκ δέκα χαρακτηριστικῶν — Βλ. Argyris, The Personality Dimensions, σελ. 50-55 — Stewart, σελ. 107-110 — Βλ. Camra, σελ. 26 ἐπ. (Φυσικὴ καὶ πνευματικὴ ἱκανότης, θεωρητικαὶ γνώσεις, πρακτικαὶ δεξιότητες) — Βλ. House, σελ. 99/100 — Vance, σελ. 36-38 (Directorate Dimensions) — Leavitt, σελ. 297-300 — Krege, σελ. 15/16 — Βλ. Böhm, σελ. 142 — ΣΕΒ. — Βλ. Biäsch/Lattmann, σελ. 593.

85. Βλ. Lawless, σελ. 302.

φισβήτητος σχέσις μεταξύ αὐτῶν⁸⁶. Ἐστράφη τότε ἡ ἔρευνα πρὸς ψυχολογικοὺς παράγοντας, καθ' ὅσον ἐν τῷ μεταξύ εἶχε καταστήθῃ δυνατὴ ἡ μέτρησις ψυχολογικῶν χαρακτηριστικῶν, ὡς ἐπίσης καὶ πρὸς ἄλλους παράγοντας τῆς προσωπικότητος, ὡς π.χ. νοημοσύνη, «ἐπιθετικότης», ἐξωστρέφια κ.ἄ. Καὶ ἄλλιν, ὅμως, τὰ ἀποτελέσματα ἦσαν πολὺ διαφορετικὰ μεταξύ τῶν⁸⁷. Ἐπὶ πλέον πρέπει νὰ σημειωθῇ, ὅτι δὲν ὑπάρχουν οὔτε κἀν σαφεῖς καὶ γενικῶς ἀποδεκτοὶ ὅρισμοὶ διὰ τὰ ἐπὶ μέρους χαρακτηριστικά. Ἀποτέλεσμα ὄλων αὐτῶν ἦτο, ὅτι ἀρκετοὶ ἐπιστήμονες ἤρχισαν νὰ ἀποκλείουν τὸ ὅτι ὅλαι αἱ ἡγετικαὶ προσωπικότητες ἔχουν ὀρισμένα κοινὰ χαρακτηριστικά εἰς ὀρισμένον συνδυασμὸν⁸⁸.

Ἠκολούθησεν περίοδος, κατὰ τὴν ὁποίαν ἐδημιουργήθησαν εὐρύτεραι κατηγορίαι προσόντων, τὰ ὁποῖα θεωροῦνται ὡς ἀπαραίτητα διὰ τὴν ἐπιτυχῆ ἐκτέλεσιν τῶν καθηκόντων τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν.

Σήμερον ὑπάρχουν πολλοὶ ἐπιστήμονες καὶ συγγραφεῖς, οἱ ὁποῖοι ἀρνοῦνται οἰανδήποτε σχέσιν τῆς ἐπιτυχίας τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν πρὸς τὴν ὑπαρξίν ὀρισμένων χαρακτηριστικῶν τῆς προσωπικότητος⁸⁹. Κατὰ τὴν ἐπιχειρηματολογίαν αὐτῶν τὰ ἐπιτυχῆ ΗΣ ἔχουν ἐντελῶς διάφορα χαρακτηριστικά μεταξύ τῶν, ὡς ἄλλως τε συμβαίνει καὶ μετὰ τὰ ἀνεπιτυχῆ. Πέραν τούτου, ὁ οἰοσδήποτε συνδυασμὸς χαρακτηριστικῶν προσωπικότητος θὰ ἦτο δυνατόν νὰ εἶναι ἐπιτυχῆς, ἐφ' ὅσον τὰ χαρακτηριστικά τῶν ἐπιτυχῶν ΗΣ παρουσιάζουν ἀπειραριθμοὺς συνδυασμοῦς⁹⁰, ἀντιθέτως δὲ ΗΣ μετὰ «καλοῦς συνδυασμοῦς ὑψηλῶν ἰδιοτήτων» δὲν εἶναι ὀπωσδήποτε ἐπιτυχῆ⁹¹. Διὰ τοὺς λόγους αὐτοὺς ἐὰν θέλῃ ἐν ΗΣ νὰ εἶναι ἐπιτυχῆς πρέπει νὰ βασισθῇ εἰς τὰ ἰδικά του βασικά χαρακτηριστικά καὶ νὰ μὴ ἐπιδιώκῃ νὰ «ἀντιγράψῃ» τὸν χαρακτήρα ἄλλων⁹². Τὸ μόνον κοινὸν στοιχεῖον μεταξύ τῶν ἐπιτυχῶν ΗΣ εἶναι, ὅτι χρησιμοποιοῦν τὰς ἰδίας μεθόδους καὶ ἔχουν τὰς ἰδίας συνηθείας, αἱ ὁποῖαι κάμνουν ἐπιτυχῆς ὅτιδήποτε, μετὰ τὸ ὁποῖον ἀσχολοῦνται⁹³ καὶ ὅτι, ὅσον διάφορον προσωπικότητα καὶ νὰ ἔχουν — καὶ μία καλὴ ὁμάς πρέπει

86. Ἐκ τῶν γνωστῶν ἐρευνῶν ἐπὶ τοῦ θέματος τοῦ ὕψους, ἐννεα κατέληξαν εἰς τὸ συμπέρασμα, ὅτι οἱ ἡγέται εἶναι ὑψηλότεροι ἀπὸ τοὺς ὀπαδοὺς, ἀλλὰ, δύο ἀπέδειξαν ὅτι ἦσαν κοντότεροι καὶ ἄλλαι δύο δὲν εὗρηκαν διαφορὰ. Βλ. Stogdill.

87. Εὐρέθη ὅτι οἱ ἡγέται εἶναι συνήθως πιὸ ἐξυπνοὶ ἀπὸ τὸν μέσον ὄρον, ἀλλὰ μετὰ βεβαιότητος δὲν εἶναι οἱ ἐξυπνότεροι ἐξ ὄλων τῶν μελῶν τῶν ὀμάδων, τῶν ὁποίων ἡγοῦνται. Ἐξ ἄλλου, πέντε μελέται εὗρηκαν τοὺς ἡγέτας πλέον ἐξωστρεφεῖς, ἐνῶ δύο ἄλλαι εὗρηκαν τοὺτους πλέον ἐνδοστρεφεῖς, καὶ ἀκόμη τέσσαρες δὲν εὗρηκαν καμμία διαφορὰ. Βλ. Stogdill.

88. «The Findings suggest that leadership is not a matter of passive status or of the more possession of some combination of traits», Stogdill, σελ. 66 — Ἐν τούτοις ἄλλοι συνέχισαν νὰ ἰσχυρίζονται τὴν ὑπαρξίν σχέσεως μεταξύ ἰδιοτήτων τῆς προσωπικότητος καὶ ἐπιτυχίας τῶν ΗΣ. Βλ. Drucker, Effective, σελ. 21/22 ὑποσημείωσις.

89. Βλ. Drucker, Effective, σελ. 21-23 καὶ 1 — Βλ. Humble, σελ. 89 — Βλ. Andrews, σελ. 68.

90. Βλ. Andrews, σελ. 68.

91. Βλ. Drucker, Effective, σελ. 1.

92. Βλ. Drucker, Effective, σελ. 97.

93. Βλ. Drucker, Effective, σελ. 21-23.

ἀκριβῶς νὰ ἀποτελεῖται ἀπὸ διαφορετικὰς προσωπικότητας διὰ νὰ ἀποφευχθῇ ἡ στεῖρα πανομοιωτυπία — ἐν τούτοις κατωρθῶνουν νὰ χρησιμοποιήσουν τὴν προσωπικότητά των κατὰ τρόπον ἐξασφαλίζοντα ἐπιτυχίαν⁹⁴.

Ἀκόμη ὅμως καὶ ἐκεῖνοι οἱ συγγραφεῖς, οἱ ὁποῖοι διακρίνουν ὠρισμένα κοινὰ χαρακτηριστικὰ εἰς τοὺς ἡγήτορας, πιστεύουν ὅτι τὸν σπουδαιότερον ρόλον εἰς τὴν διαμόρφωσιν τῆς ἡγετικῆς συμπεριφορᾶς δὲν παίζει ἡ ὑπαρξὶς ἐμφύτων ἡγετικῶν ἱκανοτήτων, ἀλλὰ ἡ προσαρμογὴ καὶ ἐκμετάλλευσίς τῶν ὑφισταμένων ἱκανοτήτων εἰς ἐκάστην δεδομένην περίπτωσιν⁹⁵.

Ἐν τούτοις, διάφοροι ἐμπειρικοί ἐρευνᾶι, διεξαχθεῖσαι ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον εἰς τὰς Η.Π.Α., παρ' ὅτι κατέληξαν εἰς συμπεράσματα ἐν μέρει λίαν ἀντιφατικά, συμφωνοῦν κατὰ βάσιν, ὅτι ὠρισμένα χαρακτηριστικὰ εἶναι ἀπαραίτητα προσόντα κάθε ἡγετικοῦ στελέχους.

Ἡ παροῦσα μελέτη βασίζεται κυρίως ἐπὶ τῶν πορισμάτων τοῦ American Institute of Management⁹⁶. Βάσει τούτων αἱ βασικαὶ κατηγορίαι προσόντων παντὸς ἡγετικοῦ στελέχους εἶναι αἱ ἀκόλουθοι :

α) ἰκανότης, ἥτοι, ἀφ' ἑνὸς ἐξειδικευμένοι γνώσεις καὶ δεξιότητες (ὡς γνώσεις περὶ τῆς ὀργάνωσιν καὶ διοίκησιν, οἰκονομικαὶ γνώσεις καὶ γνώσεις σχετικαὶ μὲ τὸ περιβάλλον τῆς οἰκονομικῆς μονάδος, δεξιότητι συνδυασμοῦ τῶν γνώσεων τούτων πρὸς ἐπίλυσιν προβλημάτων, συνεργατικότης, πειθῶ, ἡγετικαὶ ἱκανότητες, προσαρμοστικότης, καλαὶ συνήθειαι ἐργασίας καὶ ἀποτελεσματικότης τῶν καταβαλλομένων προσπαθειῶν) καὶ ἀφ' ἑτέρου ἰδιότητες τοῦ χαρακτῆρος, τῶν διανοητικῶν (ὡς κρίσις, εὐφυΐα, δημιουργικὸν ἄνθος), ὅσον καὶ ψυχικῶν (ὡς ἀποφασιστικότης, ἀντοχή, αὐτοκυριαρχία καὶ ἐπαγρύπνησις)⁹⁷.

β) φιλοπονία, ἥτοι, ἐπιθυμία πρὸς χρησιμοποίησιν τῶν ὑφισταμένων ἱκανοτήτων καὶ ἡ σκληρὰ καὶ συστηματικὴ ἐργασία⁹⁸, καὶ τέλος, γ) ἀκεραιότης, ἥτοι τιμότης τοῦ ΗΣ πρὸς τὸν ἑαυτόν του, τὸν ἐργοδότην καὶ τοὺς συνεργάτας του, μετ' αἰσθήματος εὐθύνης καὶ δικαιοσύνης. Μόνα, ἡ ἀκεραιότης καὶ ὁ χαρακτῆρ δὲν δημιουργοῦν βέβαια ἐπιτυχίαν, ἀλλ' ἡ ἀπουσία των ἀποτελεῖ ἀνασταλτικὸν παράγοντα εἰς τὴν ἐπιτυχίαν⁹⁹.

Ἐκεῖνο τὸ τμήμα τῆς ὑπὸ στοιχείου (α) προαναφερθείσης κατηγορίας προσόντων, τὸ ὅποῖον ἀναφέρεται εἰς τὰς γνώσεις καὶ δεξιότητας, δύναται νὰ ἀναλυθῇ εἰς τὰς ἐξῆς ἐπὶ μέρους κατηγορίας¹⁰⁰ :

94. Humble, σελ. 50/51.

95. Βλ. Argyris, Personality, σελ. 209.

96. Βλ. Martindell, σελ. 123 — Βλ. ἐπίσης Koontz/O'Donnell, σελ. 726.

97. Πρβλ. Drucker, Effective, σελ. 169 — Πρβλ. Knappmann, σελ. 251-255 (προσόντα εἰδικότητος, ἥτοι γνώσεις καὶ πείρα καὶ προσόντα προσωπικότητος).

98. Καὶ ὁ Drucker, Effective, σελ. 1, θεωρεῖ τὴν σκληρὴν καὶ συστηματικὴν ἐργασίαν ὡς ἀπαραίτητον προϋπόθεσιν τῆς ἐπιτυχίας. — Καὶ κατὰ τὸν Flory, σελ. 149 (Ἐν ἐκ τῶν σημαντικῶν τέρων στοιχείων εἶναι ἡ στάσις τοῦ ΗΣ ἔναντι τῆς ἐργασίας του).

99. Πρβλ. Drucker, Effective, σελ. 87.

100. Βλ. Hersey/Blanchard, σελ. 6 ἐπ. — Πρβλ. Katz.

αα) Δεξιότης εἰς τεχνικά θέματα, ἤτοι ἰκανότης πρὸς χρῆσιν συγχρόνων γνώσεων, μεθόδων, τεχνικῶν καὶ ἐξοπλισμοῦ, ἀναγκαίων πρὸς ἐκτέλεσιν ὀρισμένων καθηκόντων καὶ ἀποκτηθέντων διὰ τῆς πείρας, ἐκπαιδεύσεως καὶ ἐξασκήσεως.

αβ) Δεξιότης εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις, ἤτοι ἰκανότης καὶ ὀρθὴ κρίσις κατὰ τὴν συνεργασίαν μετ' ἄλλων καὶ κατὰ τὴν ἐπίτευξιν ἀποτελεσμάτων μέσῳ ἄλλων (εἰς τὸ μέλλον δὲ μέσῳ αὐτόμων μὲ ἠϋξημένα προσόντα). Ἐπίσης ἰκανότης ἐπιτυχοῦς ἐπιλογῆς συνεργατῶν, ὡς καὶ παρακινήσεως καὶ ἀξιοποιήσεως τῶν ταλάντων καὶ τῆς ἰδιοφυΐας τούτων.

αγ) Δεξιότης συνολικῆς θεωρήσεως, ἤτοι ἰκανότης κατανοήσεως τῶν πολυπλόκων ἐσωτερικῶν σχέσεων τῆς ὅλης οἰκονομικῆς μονάδος καὶ τῆς σχέσεως τῆς θέσεως καὶ τῆς συμβολῆς ἐκάστου πρὸς τὸ συνολικὸν ἀποτέλεσμα. Ἡ γνώσις αὕτη ἐπιτρέπει εἰς τοὺς κατέχοντας τὴν ἰκανότητα αὐτὴν νὰ ἐνεργοῦν συμφώνως πρὸς τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς τῆς οἰκονομικῆς μονάδος, ὡς συνόλου, καὶ νὰ ἀποφεύγεται ἡ «τύφλωσις τοῦ τμήματος», κατὰ τὴν ὁποίαν ἐπιδιώκονται μόνον οἱ σκοποὶ τοῦ ἐπὶ μέρους τμήματος, ἔστω καὶ εἰς βάρος τῶν γενικῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν, τοὺς ὁποίους θὰ ἔπρεπε νὰ ἐξυπηρετοῦν. Εἰς αὐτὴν τὴν δεξιότητα πρέπει νὰ ἐνταχθῇ καὶ ἡ ἰκανότης μεγαλυτέρας εὐαισθησίας εἰς τὰς ἀλλαγὰς τοῦ περιβάλλοντος — διὰ τῆς ὁποίας δίδεται δυνατότης ἐγκαίρου προσαρμογῆς τοῦ ΗΣ καὶ τῆς ὑπ' αὐτὸ ὁμάδος (ἢ τοῦ ὑπ' αὐτὸ ὑποσυστήματος) εἰς τὰς νέας συνθήκας — ὡς ἐπίσης καὶ ἡ ἰκανότης περισσότερον διεθνικοῦ πνεύματος, ἐφ' ὅσον προβλέπεται, ὅτι αἱ ἐπιχειρήσεις τοῦ μέλλοντος θὰ εἶναι ὑποχρεωμένοι νὰ δροῦν εἰς πλεόν διεθνοποιημένον περιβάλλον.

Ὁ ἀπαιτούμενος συνδυασμὸς τῶν ἐν λόγῳ τριῶν δεξιοτήτων εἶναι διάφορος εἰς τὰς διαφόρους βαθμίδας ἱεραρχίας¹⁰¹. (Βλ. σχῆμα 8). Ἡ δεξιότης εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις εἶναι ὑψίστης σημασίας δι' ὅλας τὰς βαθμίδας. Ὅσον ὑψηλότερον εὐρίσκεται ἐν ΗΣ τόσον σπουδαιότερος εἶναι ὁ ρόλος τῆς δεξιότητος συνολικῆς θεωρήσεως. Ὅσον δὲ πλησιέστερον πρὸς τὴν βάσιν τῆς ἱεραρχικῆς πυραμίδος εὐρίσκεται τὸ ΗΣ, τόσον περισσότερον ἀπαραίτητος εἶναι ἡ δεξιότης εἰς τεχνικά θέματα.

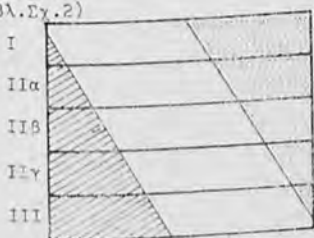
Συνεπεία τῶν διαφορῶν τούτων, ὡς πρὸς τὰς ἀπαιτούμενας ἰκανότητας τῶν ΗΣ τῶν διαφόρων βαθμίδων, ἀπαιτεῖται μετεκπαίδευσις τούτων πρὸ καὶ μετὰ τὴν ἄνοδόν των εἰς τὴν ἐπομένην βαθμίδα ἱεραρχίας διὰ νὰ ἐπιτευχθῇ ταχύτερα καὶ ἀρτιωτέρα προσαρμογὴ τῶν ἰκανοτήτων των εἰς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς νέας θέσεως. Ὡς ἐκ τούτου προκύπτει ἡ ἀνάγκη σχεδὸν ἀδιακόπου μετεκπαιδεύσεως τῶν ΗΣ (Permanent Education) καθ' ὅλην τὴν διάρκειαν τῆς ἐπαγγελματικῆς των ζωῆς.


Συμπληρωματικῶς πρὸς τὰ ἀνωτέρω πρέπει νὰ τονίσωμεν, ὅτι ἡ ὑπαρξὶς προσόντων καὶ ἰκανοτήτων δὲν εἶναι τὸ πᾶν. Ἐκεῖνο, τὸ ὁποῖον ἐνδιαφέρει περισσότερον, εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὸ ΗΣ, εἶναι τὸ ἐκ τῶν προσόντων ἀπορρέον ἀποτέλεσμα.


101. Ἀνάλυσιν τῶν διαφορῶν ἀπαιτούμενων ἰδιοτήτων εἰς τὰς διαφόρους βαθμίδας καὶ θέσεις κάμνει ὁ Terry, σελ. 304 ἐπ.


Δὲν ἀρκεῖ νὰ ἀφίνη καλὰς ἐντυπώσεις ἢ προσωπικότης τοῦ ΗΣ. Ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον ἐνδιαφέρει, ἐν τελικῇ ἀναλύσει, εἶναι ἡ ἀποτελεσματικὴ δρᾶσις τοῦ ὑπ' αὐτὸ ὑποσυστήματος (ὁμάδος, τμήματος, διευθύνσεως, ἐργοστασίου, ἐπιχειρήσεως κλπ.). Χαρακτηριστικὴ εἶναι ἐν προκειμένῳ ἡ φράσις τοῦ Δημοσθένους πρὸς κάποιον ρήτορα, ὁ ὁποῖος τὸν συνηγωνίζετο: «Ἐσὺ κάμνεις τὸ ἀκροατήριον νὰ εἴπῃ:

Βαθμίδες
Ἱεραρχίας
(βλ. Σχ. 2)



 = Δεξιότης εἰς τεχνικά θέματα

 = Δεξιότης εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις

 = Δεξιότης συνολικῆς θεωρήσεως

Σχῆμα 8. Δεξιότητες ἡγετικῶν στελεχῶν διαφόρων βαθμίδων Ἱεραρχίας

«Πόσον ὁμορφα ὁμιλεῖ!». Ἐγὼ ὁμῶς τὸ κάμνω νὰ φωνάξῃ: «Νὰ βαδίσωμεν ἐναντίον τοῦ Φιλίππου!».

Ἐξ ὧσων ἀνεφέρθησαν ἀνωτέρω συνάγεται, ὅτι ἐν βασικῶν στοιχείων ἐπὶ τοῦ ὁποῖου στηρίζεται ἡ ἐπιτυχία ἐνός ἡγετικῶν στελέχους εἶναι ἡ τέχνη τούτου νὰ ἡγηται. Πέραν τῆς τέχνης ὁμῶς ταύτης, ἐπὶ τῆς ὁποίας καὶ μόνον ἐστηρίζοντο τὰ ἡγετικά στελέχη τοῦ παρελθόντος, προστίθεται ὁλονὸν περισσότερο ὁ παρὰ τὴν ἐπιστήμη, δηλ. τῶν γνώσεων ἐπὶ δεδωμένου ἀντικειμένου, συνηθωμένων εἰς ἐνιαῖον σύνολον καὶ βασιζομένων ἐπὶ πορισμάτων ἐρεῦνης. Ἐν προκειμένῳ, τὰ στοιχεῖα τῆς ἐπιστήμης καὶ τῆς τέχνης δὲν ἀποκλείουν ἀλλήλα, ἀλλ' ἀντιθέτως, ἀλληλοσυμπληροῦνται. Ἐὰν ἐν ἡγετικῶν στελέχους θελήσῃ νὰ ἐκπληρώσῃ τὰ καθήκοντά του ἀγνοοῦν τὴν θεωρίαν καὶ τὰς εἰς αὐτὴν βασιζομένας γνώσεις, θὰ βασίζεται ἀπλῶς εἰς τὴν τύχην, τὴν διαίτησιν καὶ εἰς ὅ,τι ἔκαστε κατὰ τὸ παρελθόν. Ἀντιθέτως, κατέχον συστηματοποιημένας γνώσεις, θὰ ἔχη πολὺ περισσότερας πιθανότητας νὰ καταστρώσῃ ὀρθὰς καὶ πραγματοποιησίμους λύσεις εἰς τὰ ἀναφυόμενα διοικητικὰ προβλήματα. Ἐξ ἄλλου, μόνη ἡ γνώσις θεωρίας καὶ ἀρχῶν δὲν ἐγγυᾶται ἐπιτυχίαν εἰς τὸ ἡγετικὸν στέλεχος, καθ' ὅσον θὰ πρέπει ἐπίσης νὰ γνωρίζῃ πῶς νὰ χρησιμοποιῇ αὐτὰς τὰς γνώσεις εἰς τὴν πράξιν, ἀφοῦ καὶ ἡ μεγαλύτερα σοφία ἐὰν δὲν ἐφαρμόζεται εἰς τὴν πράξιν παραμένει ἀνώφελη, ὡς ἡ πλήρης ἀγνοία¹⁰². Ἐν σύνηθες λάθος κατὰ τὴν χρησιμοποίησιν τῶν ἐπιστημονικῶν γνώσεων, εἶναι τὸ γεγονός, ὅτι δὲν λαμβάνεται ὑπ' ὄψιν ἡ ἀναγκαιότης συμβιβασμῶν καὶ συναρθρώσεως ἐπιστήμης καὶ τέχνης πρὸς ἐπίτευξιν τοῦ ἐπιθυμητοῦ ἀποτελέσματος¹⁰³.

Ἡ σύγχρονος τεχνολογικὴ πρόοδος καὶ ἡ οἰκονομικὴ ἀνάπτυξις, ὡς καὶ

102. Πρβλ. Drucker, Effective, σελ. 5.

103. Koontz/O'Donnell, σελ. 8.

ἡ ἐξ αὐτῶν ἀπορρέουσα συνεχῆς μεταβολὴ τοῦ μεγέθους, τῆς δομῆς καὶ τῶν μεθόδων διοικήσεως καὶ λειτουργίας τῶν οἰκονομικῶν μονάδων, ἀπαιτοῦν ἀπὸ τὰς ἐκάστοτε ἐπερχομένας γενεάς ἡγετικῶν στελεχῶν ἀρτιωτέραν κατάρτισιν εἰς περισσότερους καὶ συνεχῶς ἐξελισσομένους κλάδους τῆς ἐπιστήμης, κυρίως, ὅμως, εἰδικὰ προσόντα καὶ εἰδικὴν κατάρτισιν εἰς θέματα διοικήσεως τῶν οἰκονομικῶν μονάδων. Αὐτὸ ὅμως δὲν σημαίνει ὅτι πρόκειται ποτὲ ἢ ἐπιστήμη νὰ ἀντικαταστήσῃ πλήρως τὴν τέχνην. Αἱ ἀπαιτούμεναι ἐπιστημονικαὶ γνώσεις τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν (τόσον αἱ εἰδικαὶ τεχνικαὶ γνώσεις, ὅσον καὶ αἱ ἀναφερόμεναι εἰς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα)¹⁰⁴ συνεχῶς θὰ αὐξάνωνται, θὰ ὑπαιστέρεται ὅμως πάντοτε τὸ προσωπικὸν στοιχεῖον καὶ ἡ τέχνη ἐκάστου στελέχους, ἢ ὅποια προσδίδει τὸν ἰδιάζοντα ἀτομικὸν χαρακτήρα εἰς τὴν ἐκτέλεσιν τῶν κοινῶν καθηκόντων τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν¹⁰⁵. Αἱ γνώμαι δίστανται, εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ εἰς τὸ ποσοστὸν τῆς ἐπιστήμης καὶ τῆς τέχνης εἰς τὴν πρακτικὴν τῆς διοικήσεως. Ἐξηκριβωμένοι ὑπολογισμοὶ τῷ 1968, ἀνεβίβαζον εἰς 20 ἕως 30 ἐπὶ τοῖς ἑκατὸν τὴν ἐπιστήμην καὶ ἀναμένεται, ὅτι τὸ ποσοστὸν τοῦτο θὰ αὐξηθῆ διὰ τῆς ἐπεκτάσεως τῆς ἐρεῦνης εἰς τὴν διοίκησιν¹⁰⁶.

Ἐκ τῶν ἀνωτέρω ἀναφερθέντων προσόντων, ὅσα μὲν ἀναφέρονται εἰς γνώσεις εἶναι καθαρῶς ἐπίκτητα. Ἔτερα, ἀναφερόμενα κυρίως εἰς δεξιότητες, εἶναι κατὰ κύριον λόγον ἐπίκτητα, ἐν τούτοις ὅμως, ὑπάρχει ἀπὸ μικρᾶς ἡλικίας εἰς τὰ ἡγετικά στελέχη μεγαλύτερα ἢ μικροτέρα προδιάθεσις ἀναπτύξεως αὐτῶν. Ἀκόμη ὅμως καὶ τὰ καθαρῶς ἔμφυτα στοιχεῖα τῆς προσωπικότητος τοῦ ἀνθρώπου (ὡς τοιαῦτα θεωροῦνται κυρίως τὰ ἀναφερόμενα εἰς τὰ ἡγετικά προσόντα) εἶναι δυνατόν νὰ καλλιεργηθοῦν καταλλήλως καὶ διὰ τῆς ἀσκήσεως νὰ ἀναπτυχθοῦν¹⁰⁷. Ἐν γενικαῖς γραμμαῖς εἶναι δυνατόν διὰ τῆς ἐξοικειώσεως τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν μὲ τὰς ἀρχὰς καὶ μεθόδους τῆς ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως νὰ βελτιωθοῦν κατὰ πολὺ αἱ διοικητικαὶ ἰκανότητες τούτων. Πολυάριθμοι ἐρευνᾶ καὶ πειράματα εἰς διαφόρους χώρας ἔχουν ἀποδείξει, ὅτι ἡ ὑπαρξὶς καὶ μόνον ὀρισμένων χαρακτηριστικῶν τῆς προσωπικότητος οὐδόλως ἐξασφαλίζει διοικητικὰς ἰκανότητας. Ἀντιθέτως, σχεδὸν οἰοσδήποτε, δύναται νὰ γίνῃ καλὸς ἡγέτης, ἐὰν ἐφαρμόσῃ τὰς βασικὰς ἀρχὰς καὶ μεθόδους διοικήσεως. Τὰ στοιχεῖα δὲ ταῦτα εἶναι δυνατόν νὰ ἀποκτηθοῦν μέχρις ἐνὸς σημείου¹⁰⁸.

V. Ἀνάγκαι εἰς ἡγετικά στελέχη

Ἀπὸ τὸν Β' Παγκόσμιον Πόλεμον γίνεται συνεχῶς περισσότερο ἀντιληπτόν, ὅτι ἡ ποιότης τῆς ἐργασίας τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι λίαν σημαντικὴ

104. Περὶ τῆς σχετικῆς σπουδαιότητος ἐκάστης τῶν κατηγοριῶν τούτων βλ. Baldini, Προϊστάμενος, σελ. 106/107.

105. Σχετικῶς περὶ τῆς τέχνης τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν βλ. Flory, σελ. 146-148.

106. Koontz/O'Donnell, σελ. 507, ὑποσημείωσις 1.

107. Βλ. McNaughton, σελ. 79 — Βλ. Baldini, Προϊστάμενος, σελ. 13 καὶ 103/104.

108. Schmidt, σελ. 140.

εις την σύγχρονον ζωήν¹⁰⁹. Έχει καταστή πλέον σαφές, ότι εάν ο άνθρωπος δέν μάθῃ νά κυριαρχῆ ἐπὶ τοῦ ἀνθρωπίνου παραγωγικοῦ δυναμικοῦ καὶ νά συντονίσῃ τὰς ἀνθρωπίνους δραστηριότητας, θά συνεχισθῆ ἡ σπατάλη καὶ ἡ χαμηλὴ παραγωγικότης κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῶν τεχνικῶν ἀνακαλύψεων.

Σήμερον, κοινὴ διαπίστωσις ὄλων τῶν θεωριῶν καλῆς διοικήσεως εἶναι τὸ γεγονός, ὅτι τὸ μέλλον πάσης οικονομικῆς μονάδος ἐξαρτᾶται περισσότερο ἀπὸ τὸ ἀνθρώπινον στοιχεῖον αὐτῆς, τὸ ὁποῖον ρυθμίζει τὴν ἐπιτυχίαν ἢ ἀποτυχίαν της, παρὰ ἀπὸ οἰοδήποτε ἄλλο στοιχεῖον¹¹⁰. Σπουδαιότερον ἀπὸ τὸν μηχανικὸν ἐξοπλισμὸν ἢ ἀπὸ τὸ νά ἔχῃ ἀρκετὰ χρήματα εἰς τὴν τράπεζαν, εἶναι, διὰ πᾶσαν οἰκονομικὴν μονάδα, νά ὑπάρχουν τὰ κατάλληλα ἡγετικά στελέχη¹¹¹. Ἰκανὰ στελέχη, ἀφ' ἐνὸς λαμβάνουν ὀρθὰς ἀποφάσεις¹¹² καὶ ἀφ' ἑτέρου εἶναι εἰς θέσιν νά παρακινοῦν τοὺς συνεργάτας τῶν ὅπως ἐργάζονται μετὰ ζήλου πρὸς ἐπιτυχήν ἐκτέλεσιν τῶν ληφθεισῶν ἀποφάσεων¹¹³. Κατὰ χαρακτηριστικὴν ἔκφρασιν «τὸ ἡγετικὸν στέλεχος (μάντζερ) εἶναι τόσον ἀπαραίτητον εἰς τοὺς ἀνθρώπους του, ὅσο καὶ ὁ διευθυντὴς ὀρχήστρας εἰς τοὺς μουσικοὺς του».

Ἐφ' ὅσον, λοιπὸν, δεχθῶμεν, ὅτι τὰ ἡγετικά στελέχη ἀποτελοῦν τὸν κινητήρα πάσης οικονομικῆς μονάδος, προκύπτει ἀφ' ἑαυτοῦ, ὅτι ἡ ποιότης τούτων δὲν θά πρέπει νά ἐγκαταλείπεται εἰς τὴν τύχην. Ὡς ἐκ τούτου, ἡ ἡγεσία τῆς οἰκονομικῆς μονάδος πρέπει νά δώσῃ ἰδιαιτέραν προσοχὴν εἰς τὰ ἡγετικά στελέχη, ὥστε ἀνά πᾶσαν στιγμὴν νά εὐρίσκονται εἰς τὴν διάθεσιν αὐτῆς κατάλληλα καὶ ἐπαρκῆ πρόσωπα πρὸς κάλυψιν τυχόν κενουμένων ἢ δημιουργουμένων ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας¹¹⁴.

Ὅχι ὅμως μόνον ἡ ἐξέλιξις τῶν οἰκονομικῶν μονάδων ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς ὑπάρξεως ἐπαρκῶν καὶ ἰκανῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, ἀλλὰ καὶ ἡ τύχη τῶν χωρῶν¹¹⁵. Ἡ οἰκονομικὴ ἀνάπτυξις ἐκάστης χώρας ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν ἀποτελεσμα-

109. Βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 9.

110. Βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 6 καὶ 431—Chorafas, Führungskräfte, σελ. 163: «ὁ κύριος καὶ ἀποφασιστικὸς παράγων εἰς τὸν οἰκονομικὸν ἀνταγωνισμὸν εἶναι τὰ ΗΣ».

111. Given, σελ. 75 — Haimann, σελ. 334. — Flory, σελ. 151.

112. «An eternal truth is that the quality of any decision reflects the competence and quality of the person who made it». Flory, σελ. 155.

113. Βλ. Baldini, Προϊστάμενος, σελ. 103 καὶ 105/107.

114. Βλ. Oster, σελ. 13.

115. Ἡ ὑπαρξις ἰκανῶν ΗΣ εἶναι «ἀπαραίτητος διὰ τὴν οἰκονομικὴν μας ἀνάπτυξιν». Περιοδικὸν ΔΕΛΤΙΟΝ (τοῦ ΣΕΒ) No 306 31-3-75, σελ. 4 — Βλ. ἐπίσης Hampton σελ. 101. — Βλ. ΕΕΑΕ, σελ. 9 — Harbison/Myers, σελ. 70: «Management is similar in importance to capital for industrializing countries». — Koontz/O'Donnell, p. 15: «Nations with high material standard of living tend to have a high level of intelligence and skill in their management of business. Although ample raw materials and favorable political climate have been important in accounting for economic productivity of the United States, equally significant, particularly in the twentieth century, has been the relatively high quality of management in American Business». — The Conference Board, RECORD, June 1965, (G. Clark Thompson): «the progress of companies and countries is being impeded by the lack of trained leadership».

τικήν χρησιμοποίησιν τῶν διαθέσιμων πόρων (οικονομικῶν, τεχνικῶν καὶ ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ), ἢ ὁποῖα πάλιν ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν ἀποτελεσματικότητα τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν τῆς χώρας ταύτης¹¹⁶. Αἱ πλέον ἀνεπτυγμένα βιομηχανικῶς χώραι χρειάζονται ΗΣ ἱκανὰ νὰ κατευθύνουν τὰς συνεχῶς μεγεθυνομένας, ὀργανωτικῶς πολυπλόκους καὶ διεθνῶς ἐπεκτεινομένας ἐπιχειρήσεις, αἱ ὁποῖαι ἐργάζονται εἰς διαρκῶς ἀνταγωνιστικώτερον περιβάλλον, ὅπου ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὸν συντελεστὴν «κεφάλαιον», ὁ συντελεστὴς «ἡγετική ἐργασία» καθίσταται διαρκῶς ἀκριβώτερος¹¹⁷. Χῶραι, ἐξ ἄλλου, αἱ ὁποῖαι εὐρίσκονται εἰς τὸ στάδιον τῆς ἐκβιομηχανίσεως, χρειάζονται ἱκανὰ ΗΣ πρὸς καθοδήγησιν τῶν οικονομικῶν μονάδων, αἱ ὁποῖαι δημιουργοῦνται πρὸς ἀξιοποίησιν τῶν ἐθνικῶν πόρων¹¹⁸. Ποῖος εἶναι ἀκριβῶς ὁ ρόλος τῆς «ἐπιχειρησιακῆς διοικήσεως» εἰς τὴν οικονομικὴν ἀνάπτυξιν δὲν ἔχει εἰσέτι ἐξηγηθῆ πλήρως ἀπὸ τὴν οικονομικὴν ἐπιστήμην, ἐν τούτοις ὅμως ἔχει γίνεαι δεκτὸς ὁ κεντρικὸς ρόλος αὐτῆς εἰς τὴν διαδικασίαν τῆς οικονομικῆς προόδου¹¹⁹. Ὅθεν, ἡ ἐνθάρρυνσις ἀναπτύξεως ἡγετικῶν στελεχῶν ἀποτελεῖ τὴν κλεῖδα εἰς τὴν τόνωσιν τοῦ ρυθμοῦ οικονομικῆς ἀνάδοῦ¹²⁰.

Ἡ σπουδαιότης λοιπὸν τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι μεγάλη, ἡ δὲ ἀνάγκη δι' ἱκανὰ ἡγετικά στελέχη βαίνει αὐξανομένη διαχρονικῶς καὶ παραλλήλως πρὸς τὴν ἐξέλιξιν μιᾶς κοινωνίας εἰς βιομηχανικὴν τοιαύτην. Οὕτως, ἀκόμη καὶ διὰ τῆς εἰσόδου τοῦ ἠλεκτρονικοῦ ὑπολογιστοῦ εἰς τὴν διοίκησιν τῶν οικονομικῶν μονάδων, ἐνῶ ἀνεμένετο μείωσις τῶν ἀναγκῶν εἰς ἡγετικά στελέχη καὶ ὑποπασχόλησις τούτων, ἀντιθέτως αἱ ἀνάγκαι ἠϋξήθησαν. Πρόσφατοι ἔρευναι τόσον εἰς τὰς Η.Π.Α., ὅσον καὶ εἰς τὴν Ἀγγλίαν, Δ. Γερμανίαν καὶ εἰς ἄλλας βιομηχανικὰς χώρας ἀπέδειξαν, ὅτι παρὰ τὰς ὑφισταμένας διαφορὰς ἀπὸ κλάδου εἰς κλάδον καὶ ἀπὸ ἐπιχειρήσεως εἰς ἐπιχείρησιν, τὸ ποσοστὸν τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν ἀποτελεῖ σήμερον τὸ 15 - 25 % τοῦ συνολικοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐνῶ πρὸ τοῦ δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, τοῦτο ἐν γενικαῖς γραμμαῖς ἀνήρχετο εἰς 10 % ἢ καὶ ὀλιγώτερον¹²¹.

Πέραν ὅμως τῆς αὐξήσεως τῶν ποσοτικῶν ἀναγκῶν εἰς ἡγετικά στελέχη, ἐπολλαπλασιάσθησαν καὶ αἱ ἀνάγκαι ὡς πρὸς τὴν ποιότητα τούτων, δηλ. ἠϋξήθησαν αἱ πρὸς τὰ ἡγετικά στελέχη ἀπαιτήσεις. Ἐνεκα τῆς πολυπλόκου τεχνολογικῆς προόδου καὶ τοῦ σκληροῦ ἀνταγωνισμοῦ εἰς τὰ καταναλωτικά κέντρα καὶ τὰ

116. Βλ. Farmer/Richman, κεφ. 1.

117. Drucker, *Effective*, σελ. 171: «Modern society depends for its functioning, if not for its survival, on the effectiveness of large - scale organizations, on their performance und results . . .». Σελ. 98: «The Standard of any human group is set by the performance of the leaders».

118. ΣΕΒ, σελ. 259: «Συνιστᾶ μείζονα κίνδυνον ἡ ἔξαγορά ὑπὸ τοῦ ξένου κεφαλαίου ἀποδοτικῶν ἐπιχειρήσεων, ἢ ἀπορρόφησις παρ' αὐτῶν ἱκανῶν στελεχῶν λόγω καλλιτέρας ἀμοιβῆς καὶ ταχυτέρας σταδιοδρομήσεως . . .».

119. Βλ. Κουτσουμάρη, σελ. 315.

120. Βλ. Baumol — Βλ. Στρατουδάκη, σελ. 11 καὶ 13 — Βλ. Περιοδικὸν ΔΕΛΤΙΟΝ (τοῦ ΕΒΕΑ) Ἀπρίλιος 1973, σελ. 48 (ὁμιλία Προέδρου τῆς ΕΕΔΕ, Μ. Νειάδα) — Βλ. ΕΕΔΕ, σελ. 11

121. Βλ. Sieber, στήλη 577.

κέντρα εξευρέσεως εργατικών χειρών, ένεκα τής ανάγκης διά βελτιωμένας μακρο-προθέσμους αποφάσεις, απαιτούσας ηύξημένην ευαισθησίαν εις τὸ συνολικὸν περιβάλλον, ένεκα τής ανάγκης μαθηματικῆς δεξιοτεχνίας καὶ συντονισμοῦ ἐπαγγελματιῶν ἐμπειρογνομόνων, ἀλλ' ἐπίσης καὶ ένεκα τῶν μεγαλυτέρων απαιτήσεων τῶν σημερινῶν οικονομικῶν μονάδων δι' ήγετικά στελέχη μὲ ψυχολογικὰς ἰκανότητάς, δυνάμενα νὰ παρακινούσιν τοὺς συνεργάτας των εἰς τὴν πραγματικὰς ἰκανότητάς, δυνάμενα νὰ παρακινούσιν τοὺς συνεργάτας των εἰς τὴν πραγματοποίησιν τῶν λαμβανομένων αποφάσεων, ηύξησεν ἢ ζήτησεν δι' ΗΣ πέραν τῆς προσφορᾶς καὶ τὰ ἰκανὰ ήγετικά στελέχη κατέστησαν σήμερον ἰδιαίτερος σπάνια ¹²², εἰς ὠρισμένας δὲ ἀναπτυσσομένας περιοχὰς ἢ κατὰστασις ἔγινε κρίσιμος ¹²³.

Τὸ γεγονός τῆς ἑλλείψεως ήγετικῶν στελεχῶν καὶ εἰς τὴν ἑλληνικὴν οικονομίαν ἐπιβεβαιούσιν δύο πρόσφατοι ἔρευναι, τὰ ἀποτελέσματα τῶν ὁποίων ἐδημοσιεύθησαν κατὰ τὰ ἔτη 1967 καὶ 1972 ¹²⁴. Ἐξ αὐτῶν μάλιστα συνάγεται, ὅτι αἱ ἑλληνικαὶ ἐπιχειρήσεις κατὰ τὸ ἔτος 1972 ὑπέφερον περισσότερον ἐκ τῆς ἑλλείψεως ήγετικῶν στελεχῶν, παρ' ὅτι πρὸ πενταετίας. Ἀκόμη ἐπιτακτικωτέρα παρουσιάζεται ἡ ἀνάγκη δι' ἐπαρκῆ ἰκανὰ ήγετικά στελέχη κατὰ τὸ 1975 ὡς ἀποδεικνύει καὶ τὸ ζωνρότατον ἐνδιαφέρον καὶ αἱ συνεχεῖς σχετικαὶ ἐκκλίσεις τοῦ Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων ¹²⁵.

VI. Τρόποι ἰκανοποιήσεως τῶν ἀναγκῶν

Ἐπιβεβαιώνεται ὅτι ἔτι μᾶλλον ἐμφανίζεται μὲ διάφορον ἔντασιν εἰς διαφόρους οικονομικὰς μονάδας. Πρέπει νὰ θεωρηθῆ ὡς βέβαιον, ὅτι αἱ ἐπιχειρήσεις ἢ ἄλλαι οικονομικαὶ μονάδες, αἱ ὁποῖαι ὑφίστανται ἰσχυρότερον τὸν ἀντίκτυπον τῆς ἑλλείψεως ΗΣ, εἶναι ἐκεῖναι, αἱ ὁποῖαι, ἐκτὸς ἄλλων λόγων, ὅπως δὴ ποτε δὲν ἔχουν ἐκμεταλλεῦθαι ἐπαρκῶς εἰς κάθε περίπτωσιν δόλου τοὺς τρόπους ἰκανοποιήσεως τῶν ἀναγκῶν εἰς ΗΣ, εἴτε διότι ἠγνόησαν ὠρισμένους ἐξ αὐτῶν, εἴτε διότι δὲν ἀξιοποίησαν αὐτοὺς δεόντως.

Ἡ ἐξάλειψις τῶν κενῶν οικονομικῆς τινὸς μονάδος εἰς ΗΣ ¹²⁶ δύναται νὰ ἐπιτευχθῆ, ἀφ' ἐνὸς μὲν διὰ τῆς μειώσεως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἀπαιτούμενων ΗΣ, ἀφ' ἑτέρου δὲ διὰ τῆς χρησιμοποίησεως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἀπαιτούμενων ΗΣ, τῶν ἀυξήσεως τῶν διαθέσιμων ΗΣ :

- α) Προώθησις ἐκ τῶν ἔσω (Promotion from within, aus den eigenen Reihen)
- β) Πρόσληψις ΗΣ ἐκ τῶν ἔξω
- γ) Ἀνάπτυξις ΗΣ

122: Πρβλ. Sieber, ὡς ἀνωτέρω — Τὰ αἴτια αὐτῆς τῆς σπάνεως ἀναλόγου οἱ Koontz/O'Donnell, σελ. 445-447. — Βλ. Οἰκονομ. Ταχυδρόμο 6/9/73, σελ. 26 στήλη 1.
 123. Βλ. Περιοδικὸν Record (τοῦ Conference Board) June 1965, (G.C. Thompson).
 124. Στρατουδάκης, σελ. 16-19 — ΕΕΔΕ, σελ. 64 καὶ σελ. 99.
 125. Βλ. Περιοδικὸν ΔΕΛΤΙΟΝ (τοῦ ΣΕΒ), No 301/15.1.75, σελ. 7 No 306/31.3.75, σελ. 4, ὡς ἐπίσης καὶ ΣΕΒ, σελ. 263.
 126. Πρβλ. Flory, σελ. 152 — Βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 448-451 — Βλ. Knappmann, σελ. 256-258.

(α) Διὰ τοῦ ὄρου προώθησις ἐκ τῶν ἔσω, ὑπονοεῖται κυρίως ἡ πρόσληψις ἀπλῶν ὑπαλλήλων, ὡς καὶ νέων πτυχιούχων ἐξ Ἐνωτάτων Ἐκπαιδευτικῶν Ἰδρυμάτων (Graduate trainees) καὶ ἡ βαθμιαία ἐξέλιξις αὐτῶν εἰς τὴν κλίμακα τῆς ἱεραρχίας. Βάσει τῆς τακτικῆς αὐτῆς αἱ οἰκονομικαὶ μονάδες ἐξαντλοῦν πρῶτα ὅλας τὰς δυνατότητας ἐξευρέσεως ἐκ τῶν ὑπαλλήλων των, καταλλήλων προσώπων μὲ ἡγετικά προσόντα. Εἰς τὰ κατωτέρας βαθμίδος ΗΣ, ὅπου συνήθως ἡ τακτικὴ αὐτὴ ἐφαρμόζεται εὐρέως, εἶναι μᾶλλον ἀπίθανον νὰ μὴ εὑρεθῇ τὸ κατάλληλον πρόσωπον, διότι καὶ οἱ ὑποψήφιοι ὑπάλληλοι τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ τὰς πρὸς κάλυψιν θέσεις εἶναι περισσότεροι, ὅποτε ὑπάρχει μεγαλύτερα δυνατότης ἐπιλογῆς ἐξ αὐτῶν, καὶ τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα εἶναι ὀλιγώτερα καὶ ὡς ἐκ τούτου εἶναι εὐκολώτερον νὰ ὑπάρχουν εἰς περισσοτέρους ὑποψηφίους. Πέραν τούτων, ἐὰν λόγῳ εἰδικῶν συνθηκῶν τὸ κατάλληλον πρόσωπον δὲν εἶναι δυνατόν νὰ εὑρεθῇ ἐκ τῶν ὑπαλλήλων τῆς ἐπιχειρήσεως, ὑπάρχει πάντοτε ἡ δυνατότης προσφυγῆς εἰς τὴν ἀγορὰν ἐργασίας. Εἶναι προφανές, ὅτι οἱ λόγοι, οἱ ὁποῖοι ὑπάγορεύουν τὴν μετ' ἐπιμονῆς, ἀπὸ ἀρκετῶν δεκαετηρίδων¹²⁷, ἐφαρμογὴν τῆς τακτικῆς τῆς «προωθήσεως ἐκ τῶν ἔσω» εἶναι πρωτίστως λόγοι ψυχολογικοὶ, λόγοι τონώσεως τοῦ ἠθικοῦ τῶν ὑπαλλήλων περὶ τῶν δυνατοτήτων ἐξελιξέως των¹²⁸, βελτιώσεως τῶν σχέσεών των μετὰ τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ λόγοι ἀποκτήσεως ἢ ἐδραιώσεως καλῆς φήμης εἰς τὴν ἀγορὰν ἐργασίας πρὸς προσέλκυσιν ἱκανῶν νέων ὑπαλλήλων. Μόνον ἐὰν δίδεται ἡ δυνατότης ἐξελιξέως ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τοὺς καλοὺς συνεργάτας θὰ ἔχουν οὗτοι, μακροχρονίως, ἐνδιαφέρον ἐνεργοῦ συνεργασίας εἰς τὴν ἐπιχείρησιν καὶ οὕτω θὰ ἔχη αὐτὴ τὴν δυνατότητα ἐξασφαλίσεως ἱκανῶν ἡγετικῶν στελεχῶν¹²⁹. Ἐπίσης ὁμως διὰ τῆς ἐν λόγῳ τακτικῆς εἶναι δυνατόν νὰ ἀνακαλυφθοῦν, τὰ ἐνδεχομένως ὑπάρχοντα, εἰς τὰς τάξεις τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡγετικά τάλαντα, τὰ ὁποῖα γνωρίζοντα τὴν φιλοσοφίαν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ὀρισμένους ζωτικῆς σημασίας τομεῖς, δύνανται νὰ εἶναι περισσότερο ἀποτελεσματικά, εἰς τὰς ὑπὸ πλήρωσιν θέσεις¹³⁰, ἀπὸ τοὺς νεοεισερχομένους εἰς τὴν ἐπιχείρησιν.

(β) Παρ' ὅλα τὰ ὡς ἄνω πλεονεκτήματα τῆς τακτικῆς αὐτῆς, δὲν πρέπει νὰ διαφεύγῃ τῆς προσοχῆς τὸ γεγονός, ὅτι ἡ τυφλὴ ἢ ἀποκλειστικὴ ἐφαρμογὴ τῆς ἐν λόγῳ τακτικῆς ἐμπεριέχει σημαντικοὺς κινδύνους. Ὑπάρχει κατ' ἀρχὴν ὁ κίνδυνος τῆς δημιουργίας πανομοιότητων καὶ ἐνδεχομένως σὺν τῷ χρόνῳ ἐκφυλιζομένων ΗΣ, καὶ μονοπωλήσεως τῶν κενῶν θέσεων ὑπὸ τῶν ὑπαλλήλων τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐνῶ εἶναι ἀπαραίτητος ἡ εἰσροὴ νέων ἰδεῶν διὰ τῆς προσλήψεως, βάσει τῆς τακτικῆς τοῦ ἀνοικτοῦ ἀνταγωνισμοῦ, ἱκανῶν ΗΣ ἀναπτυχθέντων εἰς διαφορετικὸν περιβάλλον. Ἄλλος σημαντικὸς λόγος, ὁ ὁποῖος συνηγορεῖ ὑπὲρ τῆς προσλήψεως ἡγετικοῦ στελέχους ἐκ τῶν ἔξω, εἶναι ἡ ἀποφυγὴ δυσαρεσκείων, φιλονικιῶν καὶ ἐπιδεινώσεως τοῦ κλίματος ἐργασίας, ἐὰν μεταξὺ δύο ἢ περισσότερων ὑπαλλήλων ὑποψηφίων καὶ κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον ἀκαταλλήλων

127. Βλ. Koontz/O'Donnell, σελ. 448.

128. Βλ. Pigors/Myers, σελ. 69 καὶ 58/59 — Humble, σελ. 54 καὶ 104.

129. Βλ. Oster, σελ. 13β.

130. Βλ. Flory, σελ. 166.

διά τὴν ὑπὸ πλήρωσιν θέσιν, ἐπιλεγῆ εἰς ἐξ αὐτῶν μὴ καταφανῶς καὶ ἀναμφιβό-
λως ὑπερέχον τῶν ἄλλων. Εἰς αὐτὴν τὴν περίπτωσιν προτιμᾶται ἡ πρόσληψις
ΗΣ ἐκ τῶν ἔξω, ἀκόμη καὶ ἐὰν ὁ προσλαμβανόμενος δὲν εἶναι πολὺ καλλίτερος
ἢ τῶν ὑπαλλήλων ὑποψηφίων¹³¹. Ἐπίσης, ὡς σημαντικός λόγος προσλήψεως
ἡγετικοῦ στελέχους ἐκ τῶν ἔξω θεωρεῖται καὶ ἡ κάλυψις κενῆς θέσεως ἡγετικοῦ
στελέχους μὲ προσόντα μὴ ὑπάρχοντα εἰς τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως.
Τοῦτο συμβαίνει συνήθως εἰς περιόδους ἀλλαγῆς τῆς νοοτροπίας ἢ τῆς γενικῆς
κατευθύνσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, ὁπότε ἀναζητοῦνται ΗΣ κατέχοντα τὰ, διὰ τὴν
νέαν αὐτὴν κατεύθυνσιν, ἀπαραίτητα προσόντα, τὰ ὁποῖα ὁμως εἶναι ἀνύπαρκτα
εἰς τὴν ἐπιχείρησιν καθ' ὅσον αὐτὴ δὲν εἶχεν ἐνδιαφέρον δι' αὐτὰ, π.χ. εἰς περιό-
δους ἀποτόμων τεχνολογικῶν ἐξελίξεων ἀναζητοῦνται κυρίως ΗΣ μὲ ἀρτιωτάτην
τεχνικὴν κατάρτισιν πρὸς δημιουργίαν νέων ἰδεῶν εἰς ὅτι ἀφορᾷ τὰς τεχνολογι-
κάς ἐφαρμογὰς, ἐνῶ εἰς περιόδους ἰσχυροῦ ἀνταγωνισμοῦ εἰς τὴν ἀγορὰν ἀναζη-
τοῦνται ΗΣ μὲ ἀποδεδειγμένην ἰκανότητα ἐπιτυχῶς ἐπιλύσεως, τῶν σχετικῶν
πρὸς τὴν ἀγορὰν, προβλημάτων¹³². Τέλος, λόγος διὰ τὸν ὁποῖον αἱ ἐπιχειρήσεις
συχνὰ προβαίνουν εἰς πρόσληψιν ἡγετικῶν στελεχῶν, καὶ δὴ συνήθως ἀνωτέ-
ρων βαθμίδων ἱεραρχίας, ἐκ τῶν ἔξω, δηλ. δι' ἀποσπάσεως ΗΣ ἐξ ἄλλων ἐπιχει-
ρήσεων καὶ κυρίως ἀνταγωνιστριῶν¹³³, εἶναι ἡ ἱκανοποίησις ἀναγκῶν εἰς ΗΣ,
αἱ ὁποῖαι ἐμφανίζονται αἰφνιδίως (ἐνεκα θανάτου ἢ ἀπροβλέπτου παραιτήσεως),
διὰ τὰς ὁποίας δὲν εἶχεν ἐγκαίρως καὶ ἐπαρκῶς προετοιμασθῆ ἀντικαταστάτης
καὶ αἱ ὁποῖαι πρέπει νὰ καλυφθοῦν τάχιστα. Πρόκειται διὰ περιπτώσεις, αἱ ὁ-
ποῖαι ἐμφανίζονται συνεχῶς συχνότερα, ὅσον προχωρεῖ ἡ ἐκβιομηχάνισις μᾶς
χώρας καὶ ὁ ἀνταγωνισμὸς τῶν ἐπιχειρήσεων εἰς τὴν ἀγορὰν ἐργασίας καὶ δὴ ὁ
ἀνταγωνισμὸς διὰ τὴν ἀπόκτησιν ἰκανῶν ΗΣ.

Τελικῶς ἡ ἀπόφασις περὶ ἐφαρμογῆς τῆς μᾶς ἢ τῆς ἄλλης τακτικῆς πρέπει
νὰ λαμβάνεται βάσει τῶν συνθηκῶν τῆς ἐκάστοτε συγκεκριμένης περιστάσεως.
Τὸ μειονέκτημα, π.χ., τῆς δημιουργίας πανομοιότητων ΗΣ ἐξαλείφεται εἰς μεγά-
λου μεγέθους ἐπιχειρήσεις, αἱ ὁποῖαι οὐσιαστικῶς ἀποτελοῦνται ἐκ πολλῶν αὐ-
τοτελῶν μονάδων, ἐφ' ὅσον αὐταὶ ἐφαρμόζουν τὴν τακτικὴν τῆς προωθήσεως ἐκ
τῶν ἔσω, εἰς εὐρείαν κλίμακα καὶ ὄχι εἰς ἐπίπεδον τμήματος. Ἀλλὰ καὶ αἱ μεσαίου
καὶ μικροῦ μεγέθους οἰκονομικαὶ μονάδες δύνανται νὰ ἐφαρμόζουν τὴν τακτικὴν
προωθήσεως ἐκ τῶν ἔσω καὶ ταυτοχρόνως νὰ ἀποφύγουν τὸν κίνδυνον μονομε-
ροῦς ἐξαρτήσεως ἐκ «φυτωρίου» δευτέρας ποιότητος ἡγετικῶν στελεχῶν, ἐφ' ὅ-
σον οὐσιαστικῶς ἐφαρμόσουν τὴν τακτικὴν τοῦ ἀνοικτοῦ ἀνταγωνισμοῦ, ταυτο-
χρόνως ὁμως ἐπιδοθοῦν μετὰ ζήλου εἰς τὴν μετεκπαίδευσιν καὶ ἀνάπτυξιν ὅλης
τῆς κλίμακος τῶν ΗΣ τῶν καὶ τῶν ὑποψηφίων τοιοῦτων, ὥστε οὗτοι νὰ ἀνταπε-
ξέρχονται ἐπιτυχῶς εἰς τὸν ἀνταγωνισμὸν ἐκ τῶν ἔξω, ὁπότε, ἀφ' ἐνὸς ἐφαρμόζε-
ται πραγματικὴ ἐπιλογή τῶν ἰκανωτέρων καὶ ἀφ' ἑτέρου ἢ πρόσληψις ΗΣ ἐκ τῶν
ἔξω γίνεται ἐξαίρεσις καὶ ὄχι κανὼν.

131. Βλ. Koontz/O' Donnell, σελ. 450/451.

132. Βλ. Koontz/O' Donnell, σελ. 451.

133. Βλ. Chorafas, Führungskräfte, σελ. 80-82.

(γ) Ἡ τάσις καλύψεως τῶν κενῶν εἰς ΗΣ διὰ τῆς προσλήψεως νέων — οἱ ὅποιοι διαθέτουν εὐρείαν καὶ ἐξειδικευμένην μόρφωσιν καὶ ταυτοχρόνως ἡγετικάς ἱκανότητας — καὶ διὰ τῆς παροχῆς εἰς αὐτοὺς τῆς δυνατότητος ἐξελιξέως τῶν εἰς ἱκανὰ ἡγετικά στελέχη, ἀποτελεῖ τὸν πλέον πρόσφατον ἐκ τῶν ἀνωτέρω ἀναφερθέντων τρόπων ἱκανοποιήσεως ἀναγκῶν εἰς ΗΣ. Ἐν τούτοις ἡ μέθοδος αὕτη ἔχει προσελκύσει πολὺ τὸ ἐνδιαφέρον τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ἐφαρμόζεται συνεχῶς βελτιουμένη, ὁλονὲν περισσότερον εἰς τὴν πράξιν. Ὑπάρχουν, βεβαίως, πολλαὶ ἐπιχειρήσεις, αἱ ὁποῖαι προσλαμβάνουν τὰ στελέχη τῶν ἐκ τῶν ἔξω, διότι δὲν γνωρίζουν πῶς νὰ ἀναπτύξουν ἡγετικά στελέχη, ἢ διότι θεωροῦν τὴν ἀνάπτυξιν ἡγετικῶν στελεχῶν πολυδάπανον, ἢ διότι εὐρίσκουν εὐκολώτερον νὰ ἐπαφίενται εἰς τὴν ἀνάπτυξιν ἡγετικῶν στελεχῶν (ΑΗΣ) ὑπὸ ἄλλων ἐπιχειρήσεων. Αἱ ἐπιχειρήσεις αὗται, εἴτε γνωρίζουν τοῦτο, εἴτε ὄχι, ἔχουν ἀβέβαιον μέλλον. Τὸ πιθανώτερον εἶναι ὅτι τὰ ΗΣ τὰ ἀναπτυσσόμενα ἐντὸς ἐκάστης ἐπιχειρήσεως θὰ εἶναι ὁπωσδήποτε καλλίτερα ἐκ τῶν προσλαμβανομένων ἐκ τῶν ἔξω, ὥστε αἱ ἐπιχειρήσεις αἱ ὁποῖαι ἐπαφίενται ἐπὶ τῆς προσλήψεως ΗΣ, κινδυνεύουν νὰ εὐρεθοῦν εἰς μειονεκτικὴν θέσιν ἔναντι τῶν ἀνταγωνιστριῶν. Ὅσον ὁ κίνδυνος αὐτὸς γίνεται κατανοητὸς τόσον περισσότεραι ἐπιχειρήσεις σπεύδουν νὰ ἀσχοληθοῦν μὲ τὴν ἀνάπτυξιν ἡγετικῶν στελεχῶν (ΑΗΣ) 134.

Σήμερον, ἡ πρόωθσις ἐκ τῶν ἔσω, ἄνευ ΑΗΣ, χρησιμοποιεῖται ὡς πηγὴ ἀποκτήσεως ΗΣ μόνον εἰς πολὺ μικράς ἐπιχειρήσεις, εἰς ἀνοργανώτους τοιαύτας, ἀλλὰ καὶ εἰς ἐπιχειρήσεις μὲ σύγχρονον διοίκησιν διὰ τὴν ἀνάδειξιν κατωτάτων ἢ κατωτέρων ΗΣ καὶ σπανίως μέσων καὶ ἀνωτέρων τοιούτων. Αἱ σύγχρονοι ἐπιχειρήσεις ἐπιδιώκουν τὴν κατὰ κύριον λόγον κάλυψιν τῶν κενῶν ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας μὲ ἡγετικά στελέχη δι' ἀναπτύξεως τούτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ πρόσληψις ἐν τούτοις ΗΣ ἐκ τῶν ἔξω, χρησιμοποιεῖται ἐπίσης ὑπὸ τῶν ἐπιχειρήσεων, εἰς τὰς περιπτώσεις, αἱ ὁποῖαι ἀνεφέρθησαν ἀνωτέρω, καὶ ἀποτελεῖ πηγὴν ἀποκτήσεως ΗΣ, συμπληρωματικὴν τῆς ΑΗΣ, καθ' ὅσον ἐκάστη ἐπιχειρήσις πρὸς δημιουργίαν καὶ διατήρησιν ἡγεσίας, κατὰ τὸ δυνατόν, ἀρίστης ποιότητος, ὀφείλει νὰ ἐξετάζη σοβαρῶς καὶ ἀντικειμενικῶς ὑποψηφιότητάς διὰ τὴν κάλυψιν ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας, πρωτίστως μὲν ἐκ τῶν ἔσω, χωρὶς ὁμως νὰ παραμελῇ καὶ τὴν ἐξωτερικὴν πηγὴν 135. Μία οἰκονομικὴ μονὰς ὀφείλει νὰ προσλαμβάνῃ συχνὰ ἡγετικά στελέχη ἐκ τῶν ἔξω, οὕτως ὥστε νὰ εἰσαῖγῃ δι' αὐτῶν νέας ιδέας, ὡς καὶ τὴν δυνατότητα νὰ ἐξετάζη τὰ προβλήματα καὶ ὑπὸ τὸ πρίσμα νέων ἀπόψεων. Ἐὰν αὕτη ἀποκτᾷ ἡγετικά στελέχη ἀποκλειστικῶς ἐκ τῶν ἔσω, διατρέχει τὸν κίνδυνον νὰ καταστῇ στεῖρα. Δὲν πρέπει ὁμως, ἐφ' ὅσον τοῦτο εἶναι δυνατόν, νὰ προσλαμβάνωνται ΗΣ διὰ τὰς πλέον καιρίας ἡγετικάς θέσεις, δηλ. διὰ τὰς θέσεις ἀνωτέρων ΗΣ καὶ διὰ θέσεις ἐπὶ κεφαλῆς νέων καὶ σπουδαίων δραστηριοτήτων, ἀλλὰ μόνον διὰ μέσας ἡγετικάς θέσεις ἐργασίας καὶ διὰ δραστηριότητας αἱ ὁποῖαι ἔχουν ἤδη καθιερωθῆ 136.

134. Koontz/O'Donnell, σελ. 451.

135. Koontz/O'Donnell, σελ. 531/532.

136. Πρβλ. Drucker, Effective, σελ. 107.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Έλληνική

α. Βιβλία και άρθρα

- Αθανασόπουλος, Χρήστος Ν.: Ήγεσιολογία. Μία ανεξάρτητος επιστήμη των φαινομένων της ιστορίας. Είς: περιοδικόν ΣΠΟΥΔΑΙ (τῆς ΑΒΕΠ), τόμος ΚΒ' / 1972 τεύχος 4, σελ. 705-729.
- Baldini, Italo: Ὁ προϊστάμενος. Μετάφρ. ἀπό ἰταλικά Ν. Γκούμας Hellenews, Ἀθήναι 1970.
- Black, James M.: Ἡ ἀνάπτυξις ἰκανῶν ὑφισταμένων. Hellenews, Ἀθήναι 1973.
- Γεδεών, Σοφία: Ψυχολογικά θέματα διὰ Διοικητικά Στελέχη. (Σημειώσεις). Ἀνωτάτη Βιομηχανική Σχολή Πειραιῶς, 1963.
- Γιανούζα / Κάρζο. Γιανούζα, Ἰωάνν./Κάρζο, Ρόκκο: Ἡ τυπικὴ ὀργάνωσις. Ἐρευνα συστήματος. (Μετάφρασις ἐκ τοῦ πρωτοτύπου: Formal Organization. A systems Approach). Β. Παπαζήσης, Ἀθήναι, 1968.
- Duval / Michaud. Duval, Claude / Michaud, Yves A.: Ἀποτελεσματικότης τῶν διευθυντικῶν στελεχῶν. Μετάφρασις Μ. Ζωγράφου, Hellenews, Ἀθήναι 1972.
- ΕΕΔΕ.—Ἑλληνικὴ Ἐταιρία Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων (Ἐκδ.): Τὸ μανάτζμεντ εἰς τὰς ἑλληνικὰς ἐπιχειρήσεις. (Μελέτη ἐκπονηθεῖσα ὑπὸ τῆς Ἐταιρίας Συμβούλων ICAP Hellas S.A. διὰ λογαριασμὸν τῆς ΕΕΔΕ). Ἀθήναι 1972.
- Ἐμμανουήλ, Ἄρτεμις: Ἀνωτάτη Παιδεία καὶ μεταπτυχιακαὶ σπουδαί. Είς: Περιοδικόν ΣΠΟΥΔΑΙ (τῆς ΑΒΕΠ), Τόμος ΚΓ' / 1973, Τεύχος Α', σελ. 972-979.
- Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος Κων.: Σύστημα ἐπικοινωνιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως — Διαχωρισμὸς τοῦ αὐτοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν ἐκ τῶν ἀμέσων ὁδῶν ἐπικοινωνίας. Είς: ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ: «Ἀφιέρωμ» εἰς τὸν Παναγιώτη Στρατουδάκη. Ἀθήναι, 1971, σελ. 105-120.
- Κατζουράκη, Γ.Δ.: Τὰ διευθυντικὰ στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεων. Είς: Περιοδικόν ΣΠΟΥΔΑΙ (τῆς ΑΒΕΠ) Τόμος ΙΔ' (1963-1964), τεύχ. 3, σελ. 428-449.
- Klein / Pedraglio / Chaimel / Millet / Simonot. Klein, Jacques / Pedraglio, Gerard / Chaimel, Andre / Millet, Gilbert / Simonot, Philippe: Qu'est-ce que le management. Dunod, Paris 1971. Ἑλληνιστί: Τί εἶναι τὸ μανάτζμεντ. (Μετάφρασις Γ. Σαπουντζάκη). Πάμισος, Ἀθήναι, 1973.
- Κουτσομάρη, Γεωρ. Φ.: Ἐπιχειρηματικότης, ἐπιχειρησιακὴ διοίκησις καὶ οἰκονομικὴ ἀνάπτυξις. Είς: περιοδικόν ΣΠΟΥΔΑΙ, Τόμος ΚΒ' / 1972, σελ. 297-324.
- Lafrance, Louis Danty: Μύθισις εἰς τὴν βιομηχανικὴν ὀργάνωσιν. Ἐκδ. 2α. Γραφεῖον Ἐμπορικῶν καὶ Βιομηχανικῶν Ἐρευνῶν τῆς ΑΒΕΠ, Ἀθήναι 1958.

- Μπανταλούκας, (Μικροοικονομική). Μπανταλούκας, Κλαύδιος Β.: Μικροοικονομική 'Οργανωτική. Παραγωγής και διανομής αγαθών. Έκδοσις γραφείου Οικονομικών Έρευνών ΑΒΣΠ, Πειραιεύς 1971.
- Μπανταλούκας, (Όργανωτική). Μπανταλούκας, Κλαύδιος Β.: Όργανωτική τών επιχειρήσεων. Διοικητική και Έπιτελική. ΑΒΣΠ, Πειραιεύς 1970.
- Μπούκης, Σωτήριος: Τό μανάτζμεντ τών επιχειρήσεων. Είς: περιοδικόν ΜΑΝΑΤΖΕΡ, 'Αρ. 3 (Μάϊος - 'Ιούνιος 1971) σελ. 29-35.
- Σ. Ε. Β., Σύνδεσμος Έλλήνων Βιομηχάνων: 'Η Εύρωπαϊκή επιχείρησις τοῦ 1980. Είς Περιοδικόν ΣΠΟΥΔΑΙ, Τόμος ΚΔ'/1974, σελ. 256-263.
- Στρατουδάκης, Παν.: Τά στελέχη τής Έλληνικής Βιομηχανίας - Ποσοτική και Ποιοτική ανάλυσις, ΕΑΚΕΠΑ, 'Αθήναι 1967.
- Χολέβας, 'Ιωάννης Κ.: Είσαγωγή είς τήν Όργανωτικήν. Γενικήν και Μικροοικονομικήν. 'Αφοί Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη/'Αθήναι, 1971.
- Χρυσόχοῦ, 'Ιωάννης: Όργάνωσις τών επιχειρήσεων. Είσαγωγή είς τήν επιστημονικήν όργάνωσιν. Α. Παπαζήσης, 'Αθήναι 1955.

β. Περιοδικά

- «Δελτίον ΕΒΕΑ»
- «Δελτίον ΣΕΒ».
- «ΜΑΝΑΤΖΕΡ» (ΕΕΔΕ)
- «Οικονομικός Ταχυδρόμος»
- «ΣΠΟΥΔΑΙ» (ΑΒΣΠ)

2. Άλλοδαπή

α. Βιβλία και άρθρα

- Ackoff/Sasieni. Ackoff, Russell L./Sasieni, Maurice W. : Fundamentals of operations-research. John Wiley, New-York, 1968.
- Allen, Louis A : Does Management development develop Managers? Introduction in : Merrill, H.F./Marting, E. (eds.) : Developing Executive Skills. New Patterns for Management Growth. AMA, New York, 1958.
- Andrews, Kenneth, R. : Is Management Training Effective? 2. Measurement, Objectives and Policy. In : Harvard Business Review, Vol. 35, No 2 (March — April 1957), p.p. 63 — 72.
- Argyris, (Personality). Argyris, Chris : Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual. Harper and Row/John Weatherhill, New York etc/Tokyo, 1965.

- Argyris, (The personnel). Argyris, Chris, In : The Personnel Journal, Vol. 32, No. 2, p.p. 50 — 55, June 1953.
- Argyris, (Top Management). Argyris, Chris : Top Management Dilemma : Company Needs versus Individual Development. In : Personnel, Nr. 32, 1955.
- Atteslander, Peter : Der Mann am Steuer. Ein Beitrag zur Führerrolle im Industriebetrieb. In : Industrielle Organisation, Nr. 33, 1964.
- Ballhaus, W.F. : What can Management Theory do for the Practicing Manager? In : Kontz, H. (ed.) : Toward a Unified Theory of Management. New York/etc, 1964.
- Barnard, Chester I. : Organization and Management. Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1962.
- Bass/Deep, Bass, Bernard M./Deep, Samuel P. (eds.) : Current perspectives for management organizations. Prentice — Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1970.
- Baumgarten, Fr. : Psychologie et facteur humain dans l'entreprise. (Μετὰφρασίς ἐκ τοῦ γερμανικοῦ) Die Psychologie der Menschenführung im Betrieb, Paris 1948.
- Baumol, W. : Entrepreneurship in economic theory. In : American Economic Review, Vol. LXIII, No. 2 (May 1968).
- Bendixen/Schnelle/Staehle, Bendixen, P./Schnelle, E./Staehle, W.H. : Evolution des Management — Neue Wege des Methoden und Verhaltenstrainings für Entschieder in konkreten Problemen und Konflikten. Quickborn, 1968.
- Bernhard, Alfred : Trilogie des Managements. In : Industrielle Organization, 43 (1974), Nr. 6, S. 259 — 262.
- Biasch, Hans : Zum Problem der Auslese und Eignungsbestimmung von Führungskräften. In : Psychologische Rundschau, 1962.
- Biäsch/Lattmann, Biäsch, Hans/Lattmann, Charles : Die Entwicklung der Führungskräfte der Unternehmung. In : Handbuch der Psychologie, Band 9, Göttingen 1970.
- Blake/Mouton. Blake, Robert R./Mouton, Jane S. : The managerial Grid. Key orientations for achieving production through people. Gulf Publ., Houston, Texas, 1966.
- Brech, E.F.L. (ed.) : The principles and practice of management. Longmans, London, 1972.
- Böhm, Franz : Erfahrungen mit einem Trainee — System. In : Marx, August (Hrsg.) : Personalführung. Band III. Motivation und Stimulans menschlicher Arbeitsergiebigkeit. Gabler — Verlag, Wiesbaden 1971.
- Bower, Marvin (ed.) : The Development of Executive Leadership. Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1949.
- Bünstorf, Klaus : Ausbildung im Bereich des Middle — Managements. In : Marx, August (Hrsg.) : Personalführung. Band IV. Lernen und Ausbilden in ihrer Bedeutung für die Betriebswirtschaften. Gabler — Verlag, Wiesbaden, 1972.
- Camra, Jiri Josef : Über die Qualifikation und Effektivität von Führungskräften. Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, Bad Harzburg, 1971.
- Cartwright/Zander. Cartwright, D./Zander, A. (Eds.) : Group Dynamics. Research and Theory. 2nd edition. London 1960.
- Chorafas, (Developing). Chorafas, Dimitris N. : Developing the International Executive. AMA Research Study 83. AMA, New York, 1967.

- Chorafas, (Führungskräfte). Chorafas, Dimitris N.: Führungskräfte im Betrieb. Planung Einsatz, Entwicklung. (Aus dem Englischen übersetzt u. bearbeitet von Gerhard E. Ortner). Walter de Gruyter, Berlin/New York, 1974.
- Collier, Abram: Management, Man and Values. Harper and Row, New York 1962.
- Corless, George B.: Executive Development. In: Pierce, Frank W.: Executive Talent. Its Importance and Development. Bulletin 19, Passadena, Industrial Relations Selection, California Institute of Technology, 1951.
- Davis, R.: Industrial Organization and Management. New York, 1957.
- Dreher, Gernot: Der Leitende Angestellte. Organisatorischer und sozialer Standort innerhalb der Unternehmungen. In: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Ausgewählte Probleme des Personalmanagements, D.E.f.B., Berlin 1972.
- Drucker, (Effective). Drucker, Peter F.: The Effective Executive. Harper Row, New York, 1967.
- Drucker, (Manager). Drucker, Peter F.: The manager and his tools. In: Wills G./Yearsley, R. (eds.): Handbook of Management Technology. Heinemann, London 1967.
- Eckardstein, Duda von: Laufbahnplanung für Führungskräfte. Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 48, Dunker/Humboldt, Berlin, 1971.
- Edwards/Townsend. Edwards, Ronald S./Townsend, Harry: Business Enterprise: its growth and organisation. Macmillan, London, 1958.
- Ettinger, Karl E. (ed.): International Handbook of Management. Mc Graw — Hill, New York/etc., 1965.
- Farmer/Richman. Farmer, R.N./Richman, B.N.: Comparative Management and Economic Progress. Irwing, Homewood, Ill., 1965.
- Fayol, Henri: Administration industrielle et Generale. Paris, 1966.
- Fischer, G.: Die Führung von Betrieben, Stuttgart, 1961.
- Flanagan, John C.: Defining the Requirements of the Executive's Job. In: Personnel, Nr. 28, 1951.
- Flory, Charles D. (ed.): Managing through insight. A mentor Executive Library Book. The New American Library, New York/etc., 1969.
- Gabler, Wirtschafts — Lexikon (Hrsg. Rund H. Sellien), Wiesbaden, 1962.
- Gerwig, E.: Organisation und Führung industrieller Unternehmungen. Stuttgart, 1959.
- Given, William B, Jr.: Experience in the development of people. In: Bower, Marvin (ed.): The development of executive Leadership. Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1949.
- Greenly/Mapel. Greenly, R.J./Mapel, E.B.: The Trained Executive: A Profile. In: AMA: The Development of Executive Talent. AMA, New York, 1952.
- Gutenberg, Erich: Unternehmungsführung. Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden, 1962.
- Hacon, R.J.: Management Training: Aims and Methods. The English Universities Press, London, 1961.
- Häusler, Joachim: Soziologische und organisatorische Aspekte der Führung. In: Deutsche s

- Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Führungskräfte heute und morgen. Düsseldorf/Wien, 1966.
- Haimann, Theo: Professional Management, Theory and Practice. Houghton Mifflin, Boston, 1962.
- Hampton, David R. (ed.): Behavioral Concepts in management. Dickenson, Belmont, Calif, 1968.
- Haner/Ford, Haner, F.T./Ford, James C.: Contemporary Management. Charles Merrill Publ., Columbus, Ohio, 1973.
- Harbison/Myers. Harbison, Frederick / Myers, Charles A.: The Logic of Management Development. In: Pigors, Paul / Myers, Charles, A./Malm, F.T. (eds.): Management of Human Resources. Readings in personnel Administration. Third Edition. Mc Graw-Hill, N. York/etc. 1973.
- Hare, A. Paul: Handbook of Small Group Research. New York, 1962.
- Hersey, / Blanchard. Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth: Management of organizational behavior. Utilising human resources. Second edition. Prentice — Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.
- Hiner, Owen S.: Business administration. An introductory study. (Second impression) Longman, London 1972.
- House, Robert J.: Management Development: What, How, Why? In: House, Robert/and Contributors: Management Development. Ann Arbor, 1967.
- Humble, John W.: Improving Business Results. McGraw — Hill, Maidenhead, Berkshire, England, 1968.
- Huse/Bowditch. Huse, Edgar F./Bowditch, James L.: Behavior in Organizations: A systems Approach to managing. Addison — Wesley Publ., Reading, Mass, 1973.
- Institut für Betriebswirtschaft an der Handels-Hochschule St. Gallen (ed.): Organisations — Brevier, Verlag Paul Haupt Bern, 1965.
- Jacquin, F.: Les cadres de l'industrie et du commerce en France. A. Colin, 1955.
- Kanellopoulos, Charalambos K.: Kommunikation und Kollegialorgane. Eine Studie der zwischenmenschlichen Kommunikationsbeziehungen unter besonderer Berücksichtigung der Kollegien. Dunker/Humboldt, Berlin, 1970.
- Katz, Robert F.: Skills of an effective Administrator. In: Harvard Business Review, Jan. — Feb. 1955.
- Knappmann, Gerd.: Probleme der Stellenbesetzung, in: Schnauffer, E./Agthe, K. (Hrsg.): Organisation. TFB — Handbuchreihe, Berlin/Baden — Baden, 1961.
- Koontz, H. (ed.): Toward a unified theory of management. New York/etc. 1964.
- Koontz/O'Donnell. Koontz, Harold/O'Donnell, Cyril: Principles of Management. An analysis of managerial functions. Fourth edition. International Student Edition. McGraw — Hill/Kogakusha, New York etc/Tokyo, 1968.
- Korff, Ernst: Leiten und Führen. Profil und Funktionen der Leitenden Angestellten. 2. Aufl., Sauer Verlag, Heidelberg, 1971.
- Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1962.

- Kreck/Crutchfield/Ballackey. Kreck, D./Crutchfield, R.S./Ballackey, E.L. : Individual in Society. McGraw—Hill, New York, 1962.
- Krege, Kurt : Mensch im Betrieb. Studiengemeinschaft Darmstadt, 1974.
- Kruppa, Michael : Systeme Betrieblicher Ausbildung des Führungsnachwuchses. Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 39. Dunker und Humblot, Berlin, 1970.
- Lawless, David J. : Effective Management. Social Psychological Approach. Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J., 1972.
- Leavitt, Harold J. : Managerial Psychology. An Introduction to Individuals, Pairs and Groups in Organizations. The University of Chicago Press, Chicago/London, 1964.
- Lewis/Stewart. Lewis, Roy/Stewart Rosemary : The Boss : The Life and Times of the British Business Man. Phoenix House, London. rev. ed. 1961.
- Likert, Rensis : New Patterns of Management. Mc Graw — Hill, New York 1961 (and Tokyo 1961).
- Mann, Roland (ed.) : The Arts of Top Management. A Mc Kinsey Anthology. Mc Graw — Hill, London, 1970.
- Martindell, Jackson : The appraisal of management. Harper and Row Publ., New York, 1962.
- Marx, (Personalführung — III). Marx, August (Hrsg.): Personalführung. Band III. Motivation und Stimulans menschlicher Arbeitsergebnigkeit. Gabler Verlag, Wiesbaden., 1971.
- Marx, (Personalführung — IV). Marx, August (Hrsg.): Personalführung. Band IV. Lernen und Aubbilden in ihrer Bedeutung für die Betriebswirtschaften. Gabler — Verlag, Wiesbaden, 1972.
- McLarney, William J. : Management Training. Rubard Quinn, Chicago, 1952.
- McNaughton, W.L. : Business Organization. Littlefield, Adams and Co, Totowa, N.J. 1968.
- Merrill/Marting. Merrill, H.F./Marting, E. (eds): Developing Executive Skills. New Patterns for Management Growth. AMA, New York, 1958.
- Moment/Zaleznik. Moment, David/Zaleznik, Abraham : Role Development and Interpersonal Competence. Division of Reserch, Harvard Business School, Boston, 1963.
- Mommsen, Ernst Wolf : The policy of internal management development, in : Ettinger, Karl E. (ed.) : International Handbook of Management. Mc Graw — Hill, New York/etc. 1965.
- NICB. National Industrial Conference Board (ed.) : Developing Better Managers. An eight — nation Study. A special study in personnel policy. NICB, New York, 1961.
- Niederhäuser, William von : Management Ausbildung, In : Die Unternehmung, Heft 1/1973, S. 33 — 39.
- Oster, D. : Probleme des Management Development. In : XXI. Internationales Seminar des Deutschen Komitees der AIESEC e.V. «Managementprobleme Multinationaler Unternehmungen, 1970, S. 13.
- Pierce, Frank W. (ed.) : Executive Talent. Its Importance and Development. Bulletin 19, Pasadena, Industrial Relations Selection, California Institute of Technology, 1951.
- Pigors/Myers. Pigors, Paul/Myers, Charles : Personnel Administration. A point of view and a method. 5th ed., McGraw - Hill, New York/e.a., 1965.

- Pigors/Myers/Malm. Pigors, Paul/Myers, Charles A/Malm, F.T. (eds.): Management of Human Resources. Readings in personnel Administration. 3rd. ed., McGraw—Hill, New York/etc. 1973.
- Randle, C. Wilson: How to Identify Promotable Executives. In: Harvard Business Review, Nr. 34, 1956, p.p. 122—134.
- (Random). The Random House Dictionary of the English Language. The Unabridged Edition. Random House, New York, 1966.
- Riegel, John W.: Executive Development: A survey of experience in fifty american corporations. The Univ. of Michigan Press, Ann Arbor, Mich. 1952.
- Rosen, Ephraim: The executive personality. In: Personnel, Nr. 36, 1958.
- Sayles, Leonard R.: Managerial Behavior. McGraw—Hill, New York, 1964.
- Scanlan, Burt K.: Principles of Management and Organizational Behavior. John Wiley and Sons, New York/etc. 1973.
- Schein, Edgar H.: Organizational Psychology. Prentice—Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1965.
- Schell, Erwin H.: The Technique of Executive Control. Mc Graw—Hill, New York, 1950, 7th ed.
- Scheuplein, H.: Die Aufgaben unternehmerischer Führungskräfte und ihre Förderung. Köln/Opladen, 1967.
- Schmidt, Manfred: So führen Sie richtig. In: Capital 10/1973.
- Schnauffer/Agthe. Schnauffer, E./Agthe, K. (Hrsg.): Organisation. TFB—Handbuchsreihe, Berlin/Baden—Baden 1961.
- Schnutenhaus, Otto R.: Allgemeine Organisationslehre. Berlin, 1951.
- Schwarz, Horst: Instanzen. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Poeschel Verlag, Stuttgart 1969, S. 750—758.
- Sieber, Eugen H.: Führungskräfte, Aus- und Weiterbildung. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1969, S. 576—583.
- Sonthoff, Herbert: «What is the Manager?» Guideposts to Executive Growth. Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass. 1956—1965.
- Stewart, Rosemary: The reality of organisations. A Guide for Managers. Pan Book Ltd, London, 1970.
- Stogdill, R.M.: Personal Factors Associated with Leadership. A survey of the Literature. In: Journal of Psychology. Vol. 24, 1948, p.p. 35—71.
- Stratoudakis, Pan.: Organisation der Unternehmensleitung. Gabler, Wiesbaden, 1961.
- Stryker, Perrin: On the Meaning of Executive Qualities. In: Fortune, Vol. LVII, No 6. New York, June, 1968.
- Terry, George, R.: Principles of Management. 5th. ed., Irwin, Homewood, Ill/Irwin—Dorsey, Ontario 1972.
- Ulrich, Hans: Mitteilungsblatt der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft. 20 Jg. Januar/Febr. 1960, Nr. B 1/2, p. 12.
- Vance, Stanley C.: The Corporate Director. A critical evaluation. Dow Jones—Irwin, Homewood, Ill, 1968.

- Wikstrom, (Developing). Wikstrom, Walter, S. (ed.): *Developing Better Managers: An eight — nation study*. National Industrial Conference Board, New York, 1961.
- Wikstrom, (Competence)./Wikstrom./Walter S. (ed.): *Developing Managerial Competence: Changing Concepts — Emerging Practices*. (Studies in Personnel Policy, No 189). A research report from the Conference Board. New York, 1964.
- Wills/Yearsley. Wills, G/Yearsley, R. (eds.): *Handbook of Management Technology* — Heinemann, London, 1967.
- Yoder, Heneman/Turnbull/Stone, (Handbook). Yoder, Dale/Heneman, H.G., Jr./Turnbull, John G./Stone, C. Harold: *Handbook of personnel Management and Labor Relations*. Mc Graw — Hill, New York/e.a., 1958.

β. Περιοδικά

- «American Economic Review»
- «Analysen»
- «Capital»
- «Fortune»
- «Harvard Business Review»
- «Industrielle Organization»
- «Journal of Psychology»
- «Personnel»
- «The Personnel Journal»
- «Psychologische Rundschau»
- «Record» (National Industrial Conference Board)
- «Die Unternehmung»

γ. Λεξικά και έγχειρίδια

- International Handbook of Management
- Handbook of Management Technology
- Handbook of Personnel Management and Labor Relations
- Handbook of Small Group Research
- Handbuch der Psychologie. Band 9. Betriebspsychologie
- Handwörterbuch der Organisation
- The Random House Dictionary of the English Language. The unabridged edition.
- Wirtschafts — Lexikon. Gabler.